



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Entrepreneurship Innovation and Technology*

TITOLO

ANALISI DEL CONTESTO ODIERNO DI SVILUPPO PER PMI E START-UP
INNOVATIVE

RELATORE

Prof. Andrea Prencipe

Matr. 174451

CANDIDATO

Pietro Torcolini

ANNO ACCADEMICO

2014/2015



**ANALISI DEL
CONTESTO ODIERNO
DI SVILUPPO PER
PMI E START-UP
INNOVATIVE**

Sommario

Introduzione.....	4
PRIMO CAPITOLO: IL PROFILO DELLE PMI ITALIANE.....	4
1. La realtà e la diffusione delle piccole e medie imprese	5
2. La rivalutazione del ruolo delle PMI da parte dell'Unione Europea: tappe principali.....	10
3. La struttura finanziaria delle PMI italiane ed il rapporto con le banche.	16
4. Le principali soluzioni finanziarie innovative per le PMI italiane.	16
SECONDO CAPITOLO: SIMILITUDINI E DIFFERENZE TRA LE PMI ITALIANE E LE PMI STRANIERE.....	23
1. L'influenza del management familiare.....	23
2. Come innovare.....	23
3. Le Problematiche delle PMI Italiane rispetto a quelle straniere.....	26
TERZO CAPITOLO: FINANZIARE LA QUALITA'	34
1. I nuovi obiettivi delle PMI.....	34
2. Il ruolo delle competenze.	37
3. Il caso pratico; Sgnam.it.	41

Introduzione.

Le piccole e medie imprese stanno assumendo un ruolo sempre più importante nei paesi maggiormente industrializzati e ciò anche in considerazione del fatto che la loro struttura flessibile si adatta perfettamente alle nuove realtà economiche, quali ad esempio le *start-up*.

Sebbene in passato era comunemente ritenuto che il veicolo principale per la promozione di innovazioni fosse la grande impresa¹, oggi si sta sostanzialmente invertendo tendenza, poiché dall'osservazione dei dati economici risulta che le PMI hanno introdotto un numero maggiore di innovazioni per dipendente, rispetto alle grandi imprese².

Tuttavia la perdurante fase di recessione che ha connotato, nell'ultimo quinquennio, l'economia di vaste regioni dell'Unione Europea incidendo pesantemente sulla stabilità e finanche, in molti casi, sulla stessa sopravvivenza delle piccole e medie imprenditorie, ha indotto le istituzioni dell'Unione Europea e quelle Italiane, a elaborare programmi di sostegno al fine di conseguire il rilancio del settore.

Lo scopo del presente elaborato consiste nell'analizzare la diffusione delle PMI a livello nazionale ed europeo e nell'individuare gli aspetti caratterizzanti della loro struttura, per poi esaminarne gli aspetti più critici.

Infine, nel terzo capitolo verranno analizzate le prospettive di crescita e sviluppo, tenendo anche in considerazione le nuove forme di finanziamento che si stanno sviluppando.

¹ Ferguson J., 1988; Norris, 1983.

² Pepe C., Zucchella A. *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il mulino, Bologna 2010, p. 57.

PRIMO CAPITOLO: IL PROFILO DELLE PMI ITALIANE.

1. La realtà e la diffusione delle piccole e medie imprese

Con il termine *piccole e medie imprese* si intende definire, quelle aziende che strutturalmente rientrano entro certi limiti occupazionali, dimensionali e finanziari che, secondo la definizione divulgata dalla Commissione Europea si identificano in aziende con meno di 250 addetti e con un fatturato inferiore a 50 milioni di euro (o con un attivo inferiore a 43 milioni), che non ricadono nella definizione di microimprese³.

Ad oggi, tale definizione, con la quale si è voluto unificare la concezione di quelle società che presentano le stesse caratteristiche, dato anche il ruolo preminente all'interno dell'economia europea⁴, viene usata prevalentemente all'interno dell'Unione Europea e delle organizzazioni internazionali quali la Banca mondiale, le Nazioni Unite e il WTO.

In Italia, le PMI costituiscono una realtà numericamente molto significativa: i dati raccolti negli ultimi anni rilevano la presenza di numero 5.000,03 imprese di cui il 99,9% è costituito da piccole e medie imprese, delle quali oltre il 95% occupano meno di 10 addetti⁵.

Del restante 5%, il 4,5% è costituito da imprese che impiegano da 10 a 49 addetti (196.090 unità,) e solo lo 0,5% (appena 21.867) è composto da imprese di dimensioni più grandi, aventi dai 50 ai 249 dipendenti⁶.

Riguardo alla forma giuridica che assumono le PMI, si segnala che prevalentemente (il 65% ovvero circa 3 milioni) sono imprese organizzate nella forma della ditta individuale; il 18% è rappresentato da società di persone. Sono invece poco più di 1 milione le PMI che hanno

³ Raccomandazione numero 96/280/CEE del 3 aprile del 1986,

⁴ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996H0280&qid=1423217076091&from=IT>

⁵ Dati Istat 2013;

⁶ Dati Istat 2009;

adottato la forma giuridica avente autonomia patrimoniale perfetta, dove il patrimonio dei soci è separato da quello della società, quali s.r.l. soggette a maggiori oneri informativi e all'obbligo del deposito del bilancio presso la Camera di Commercio. Il restante 1,1% assume infine la forma giuridica delle società cooperative⁷.

In termini occupazionali le PMI impiegano circa l'81% dei lavoratori, che nel settore dei servizi arriva a toccare percentuali del 46% degli stessi.

Dal punto di vista dei settori economici nei quali risultano operative, le PMI si concentrano nel settore terziario, in cui infatti è impiegato circa il 76% del totale e in particolare nei settori immobiliari, informatici, di ricerca, di altre attività professionali (di cui il 25,2%) e nel commercio al dettaglio (circa il 16,5%)⁸.

Negli ultimi anni, a causa anche della dilagante crisi, le PMI sono numericamente diminuite, registrando un calo del 1% in termini di unità ed un 2% occupazionali, andando a toccare picchi del -4,5% sul numero delle imprese e -5,4% sull'occupazione nel settore manifatturiero. Ha registrato un calo anche il settore delle costruzioni, che a causa della crisi del mercato immobiliare ha subito un calo fisiologico (-1,8%, -5% per l'occupazione), così come quelle del commercio (-2,6% e -1,1%) e del trasporto e magazzinaggio (-3,5% e -2,6%)⁹.

Diversa tendenza hanno invece subito i settori dell'energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, che sono cresciute del +19,6% (+1% per l'occupazione); i settori di fornitura di acqua, reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento che hanno registrato un aumento del 3,6%; i settori inerenti alle attività finanziarie e assicurative con un +9,6% per le imprese e un +0,6% per l'occupazione e per le imprese

⁷ elaborazione MISE su dati Registro Imprese

⁸ elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat

⁹ Dati Istat 2012

immobiliari che hanno registrato un +4,1% sia per il numero che per l'occupazione¹⁰.

La struttura produttiva delle PMI nell'economia Italiana si caratterizza per una accentuata diversificazione per aree macro-regionali.

Nel Sud prevalgono le micro-imprese, afferenti sia all'industria che ai servizi.

Nel Nord-Ovest e nel Nord-Est le PMI operano prevalentemente nel settore dell'industria. Nel Centro, invece, si afferma la piccola imprenditoria dei servizi.

In generale, analizzando questi dati, si può concordemente ritenere che le PMI costituiscano l'ossatura dell'economia Italiana, posto inoltre che esse, contribuiscano al PIL per oltre il 70% del totale.

Dunque, l'Italia, con i suoi 5,3 milioni di imprese attive è il Paese Europeo che vanta il maggior numero di PMI in Europa, superando di gran lunga anche quei paesi più popolosi come Francia e Germania.

Le PMI si presentano in forma decisamente diversa rispetto a quelle imprese di dimensioni maggiori, in quanto sono caratterizzate da una diversa tipologia di organizzazione e da una limitata disponibilità di capitali, le cui politiche gestionali, conseguentemente, appaiono estremamente differenti.

Anche la componente sociale del resto, presenta i suoi tratti peculiari, in quanto caratterizzata prevalentemente da pochi soci e amministratori, che hanno un rapporto tendenzialmente "familiare" con l'impresa.

Conseguentemente, tali imprese tendono a mantenersi di piccole dimensioni, a rimanere ancorate a settori prevalentemente tradizionali e con basse ambizioni di crescita. Tutto ciò viene comunemente attribuito a tre motivazioni, che possono essere così sintetizzate:

- le leggi sul lavoro che dagli anni '70 ne hanno scoraggiato la crescita;

¹⁰ Dati Istat 2012

- i maggiori margini di manovra nel controllo del reddito per le piccole e medie imprese;
- le difficoltà incontrate da parte delle famiglie proprietarie di raccogliere capitale azionario, pur potendo continuare ad esercitare un controllo sull'impresa.

In particolare infatti, si evidenzia che fino all'introduzione delle modifiche dello "Statuto dei Lavoratori" disposte con Legge n. 183 del 2014, l'articolo 18 dello stesso, risalente al 1970, rendeva molto difficoltoso il licenziamento dei lavoratori per le aziende con più di 15 dipendenti.

Secondo poi, le imprese italiane, oltre al pagamento dell'IRES, sono soggette all'imposta Regionale sulle attività produttive, c.d. IRAP dalla quale non è possibile dedurre il costo del lavoro; si è così prodotto il naturale effetto diretto di scoraggiare l'assunzione dei dipendenti e indirettamente quello di limitare la crescita dimensionale delle imprese. Infine, le imprese a conduzione familiare, tendono a limitare gli investimenti esterni, per paura di perdere il loro potere decisionale all'interno dell'azienda, cosicché, il ridotto accesso ai capitali esterni porta le stesse imprese ad una fisiologica limitazione di crescita.

Come già accennato, la crisi finanziaria che ha avuto origine dagli Stati Uniti nel 2008 e che si è poi diffusa in tutta Europa, ha implicato per l'Italia più sofferenza degli altri paesi Europei. L'entrata in recessione, seguita da brevi cenni di ripresa, ha conseguentemente comportato una diminuzione della domanda a cui hanno dovuto fronteggiare le PMI, facendo così aumentare i prestiti bancari, in un primo momento, che poi sono stati drasticamente ridotti dal 2011.

Imprese e industria italiana

	%	IMPRESE	ADDETTI	media	VALORE
Ditte individuali	59,4%	2.268.563	2.268.563	1,0	180
Micro (2-9)	35,1%	1.341.527	4.818.651	3,6	
Piccole (10-49)	4,8%	184.345	3.250.491	17,6	139
Medie (50-249)	0,5%	19.370	1.875.598	96,8	99
PMI	99,9%	3.813.805	12.213.303		418
Grandi (250+)	0,1%	3.253	2.998.619	921,8	194
Totale	100,0%	3.817.058	15.211.922		612

Fonte: elaborazione MISE su dati Registro Imprese

Imprese e industria italiana

	%	IMPRESE	ADDETTI	media	VALORE
Ditte individuali	59,4%	2.268.563	2.268.563	1,0	180
Micro (2-9)	35,1%	1.341.527	4.818.651	3,6	
Piccole (10-49)	4,8%	184.345	3.250.491	17,6	139
Medie (50-249)	0,5%	19.370	1.875.598	96,8	99
PMI	99,9%	3.813.805	12.213.303		418
Grandi (250+)	0,1%	3.253	2.998.619	921,8	194
Totale	100,0%	3.817.058	15.211.922		612

Fonte: Imprese e industria, Scheda informativa SBA 2012 Italia (I dati si riferiscono alla "economia aziendale" comprendente industria, costruzioni, commercio e servizi)

2. La rivalutazione del ruolo delle PMI da parte dell'Unione Europea: tappe principali.

In Europa, come già indicato, le piccole e medie imprese rappresentano una realtà rilevante: in tutto il territorio ve ne sono circa 23 milioni che rappresentano il 99,8% del totale delle imprese e offrono lavoro a circa 75 milioni di persone, che corrispondono al 67% dei posti di lavoro disponibili nel settore privato e all'80% dell'occupazione in alcuni settori industriali quali la manifattura dei prodotti in metallo, l'edilizia e l'arredamento¹¹.

¹¹ Dati aggiornati al 2015 e tratti da Comunità Europee.

Come già accennato, l'abbreviazione PMI (o SME in inglese) è stata introdotta dalla Commissione Europea con la raccomandazione 96/280/CE del 03 Aprile del 1996.

Con tale raccomandazione, la Commissione Europea ha voluto divulgare una definizione di micro, piccole e medie imprese in modo da utilizzare una definizione comune e consentire un migliore adeguamento dei provvedimenti che le riguardano.

Secondo questa definizione, si considerano PMI, quelle imprese che occupano meno di 250 dipendenti e che hanno un fatturato inferiore ai 40 milioni di euro o il loro bilancio inferiore a 27 milioni di ECU¹²(L'ECU è stata l'unità di misura per determinare il valore di una moneta scritturale introdotta dal Consiglio Europeo nel 1978, a cui poi è stato fatto corrispondere il valore di 1 Euro.).

Secondo sempre detta raccomandazione, il superamento delle soglie previste per numero dipendenti o dei massimali finanziari indicati, fa acquisire o perdere la qualifica di PMI all'impresa, qualora le suddette circostanze si ripetono per due esercizi consecutivi¹³.

Successivamente la Commissione Europea ha provveduto ad aggiornare la definizione di PMI precedentemente divulgata in modo da definire meglio la loro realtà economica, emanando la raccomandazione del 2003/361/CE del 6 Maggio 2003.

Difatti, è risultato indispensabile aggiornare la definizione in funzione della mutata realtà economico-sociale (inflazione e crescita della produttività), facendo sì che si determinassero in modo più appropriato i criteri di individuazione delle imprese destinatarie di programmi o politiche dell'Unione Europea spettanti alle piccole e medie imprese.

¹² Art. 1 Raccomandazione 96/280/CE del 03 Aprile del 1996

¹³ L'Art. 1 comma 7 Raccomandazione 96/280/CE specifica che *“il numero delle persone occupate corrisponde al numero di unità lavorative annuo (ULA) cioè al numero dei dipendenti occupati a tempo pieno durante un anno, mentre i lavoratori a tempo parziale e quelli stagionali rappresentano frazioni di ULA. E prosegue dicendo che l'anno da prendere in considerazione è quello dell'ultimo esercizio contabile approvato.*

Secondo la citata raccomandazione si definiscono PMI quelle imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i milioni di Euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di Euro¹⁴.

La suddetta raccomandazione ha sostituito la precedente così come disposto dall'articolo 3 che determina l'entrata in vigore della stessa dal 1° gennaio 2005.

Anche in Europa pertanto, le PMI sono divenute oggetto di particolare attenzione data la loro rilevanza economica. Questo ha spinto il legislatore comunitario ad attuare una serie di provvedimenti finalizzati ad accelerare l'adeguamento strutturale dell'industria europea ed a rafforzarla nei confronti degli altri paesi industrializzati.

Fino agli anni '80 non vi era una disciplina specifica che riguardasse, a livello europeo, le PMI e la piccola imprenditorialità, tuttavia alcuni interventi in ordine ai settori riguardanti le politiche agricole, per la concorrenza, per i trasporti, per la liberalizzazione dei mercati, per la ricerca, per la pesca, per l'energia e nelle politiche regionali, hanno finito indirettamente per favorire lo sviluppo delle PMI.

Stesso discorso può farsi a seguito della formulazione del concetto di libero scambio, attraverso il quale le PMI hanno potuto beneficiare di un mercato di maggiori dimensioni rispetto a quello nazionale, mediante il superamento delle barriere commerciali e burocratiche. Stesso esito ha avuto l'introduzione della politica per la concorrenza, la quale ha comportato vantaggi alle PMI nei confronti di grandi imprese che sfruttavano posizioni di monopolio. Occorre precisare, tuttavia, che alcune politiche Europee di tutela sociale, ambientale e del consumatore si sono dimostrate in alcuni casi dannose verso le piccole imprese poiché hanno comportato l'aggravarsi dei costi da queste ultime sostenute.

¹⁴ Art. 1 comma 1 Raccomandazione 2003/361/CE del 6 Maggio 2003

A partire dalla seconda metà degli anni '80, a seguito del riconoscimento del ruolo fondamentale nell'Unione Europea delle PMI, sono stati varati i primi interventi a favore delle PMI.

Il primo intervento, che prevedeva l'istituzione di una commissione che avesse il compito di armonizzare le diverse politiche nazionali e di individuare programmi peculiari per lo sviluppo e la creazione di nuove PMI, viene approvato nel 1986, e nel 1989 questa commissione fu trasformata nella "Direzione generale autonoma".

Poi nel 1991, le suddette linee guida vengono recepite nel trattato di Maastricht¹⁵ fino a che, nel 1993, tali principi vengono inseriti nel c.d. Libro Bianco¹⁶, nel quale viene sottolineata la necessità di adeguare le PMI alla realtà del mercato interno ed alla globalizzazione delle economie.

In seguito, durante il Consiglio Europeo di Madrid del 1995, viene ribadita l'importanza delle PMI durante il quale la Commissione Europea, invita alla predisposizione di ulteriori interventi a favore delle stesse società, oltre a quelli che erano stati già effettuati e che non venivano ritenuti ancora sufficienti quali: la riduzione della burocrazia, il finanziamento, la tutela del mercato, il controllo della concorrenza etc...

Nel 2006 poi, è stata emanata la Comunicazione (COM-2007-592) in cui si invita il legislatore europeo, con il famoso 'incipit "*Think small first*"¹⁷, a legiferare tenendo in considerazione innanzitutto le esigenze delle imprese di piccole dimensioni che hanno risorse molto limitate rispetto alle grandi imprese.

Infine, si è arrivati nel 2008 alla redazione dello "*Small Business Act*"¹⁸ con cui è stata stilata una lista di dieci principi ispiratori necessari ad

¹⁵ L'art. 130, comma 1.4 afferma che: "*le politiche industriali hanno il compito di promuovere un ambiente favorevole all'iniziativa ed allo sviluppo delle imprese di tutta la comunità, soprattutto delle PMI*".

¹⁶ Il Libro bianco (White Paper) è un documento ufficiale designato dalla Commissione Europea la cui funzione è quella di proporre azioni mirate ad un settore particolare dell'economia.

¹⁷ "*pensare innanzitutto in piccolo*"

¹⁸ COM-2008-394.

attuare politiche statali improntate a favorire condizioni di concorrenza paritarie per le PMI e a migliorare il contesto giuridico amministrativo dell'Unione Europea.

I principi enunciati sono i seguenti:

1. Dar vita a un contesto che favorisca lo sviluppo di imprese familiari che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale;
2. Mettere in condizione gli imprenditori onesti, che siano stati insolventi, di accedere rapidamente ad una nuova opportunità imprenditoriale;
3. Conformarsi al principio "*Think small first*";
4. Invitare le pubbliche amministrazioni a considerare le esigenze delle PMI;
5. Facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e ottimizzare le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI;
6. Agevolare le PMI riguardo l'accesso al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la solvibilità dei crediti nelle transazioni commerciali;
7. Favorire le PMI nell'accesso al mercato unico;
8. Promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI;
9. Permettere alle PMI di adeguarsi alle regole ambientali;
10. Incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficiano della crescita dei mercati¹⁹.

In tale contesto poi assume particolare rilievo il recentissimo programma di sostegno delle PMI varato dall'Unione Europea per il periodo 2014-2020 sotto l'acronimo COSME.

I principi informatori del COSME, che si avvale di risorse finanziarie pari a 2,5 miliardi di euro sono orientati al aumento della competitività delle PMI anche sui mercati internazionali, promuovendo una semplificazione del ricorso al credito e stimolando lo sviluppo della cultura

¹⁹ Sito internet: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV%3Aet0001>

imprenditoriale anche attraverso la concreta agevolazione della creazione di nuove imprese.

I destinatari del COSME sono in primo luogo ovviamente, gli imprenditori che potranno usufruire di migliori condizioni di accesso nel credito, ma anche i cittadini interessati ad avviare un'attività imprenditoriale autonoma e tuttavia preoccupati problematiche finanziarie burocratiche, e infine le autorità degli stessi Stati membri, per i quali è prevista l'attuazione di una politica di consulenza e assistenza preordinata al lavoro di riforme mirate ed efficaci.

Gli obiettivi del COSME sono riassumibili nei seguenti termini.

I principi informatori del COSME, che si avvale di risorse finanziarie pari a 2,5 miliardi di euro sono orientati all'aumento della competitività delle PMI anche sui mercati internazionali, promuovendo una semplificazione del ricorso al credito e stimolando lo sviluppo della cultura imprenditoriale anche attraverso la concreta agevolazione della creazione di nuove imprese.

I referenti principali del COSME sono innanzitutto imprenditori delle PMI, che godranno di migliori condizioni di accesso nel credito per le proprie imprese, poi i cittadini interessati ad avviare un'attività imprenditoriale autonoma e tuttavia preoccupati della problematiche finanziarie burocratiche, ed infine le autorità degli stessi Stati membri, per i quali è prevista l'attuazione di una politica di consulenza e assistenza preordinata al lavoro di riforme mirate ed efficaci.

Il programma COSME è focalizzato sugli strumenti finanziari sul rafforzamento dell'inserimento dei mercati internazionali si propone la realizzazione di scopi generali riassumibili nei seguenti termini.

- *In primis* viene posto l'accento sulla necessità di rendere più efficiente l'accesso ai finanziamenti pervenuti alla pm sottoforma di capitale o debito.

In tale prospettiva viene dapprima ipotizzato di ricorrere al reperimento, tramite intermediari finanziari, di finanziamenti di capitale rimborsabili sottoforma di capitale di rischio, e poi si suggerisce l'utilizzazione di uno strumento di prestito che presuppone la contitolarità dei rischi diretti o indiretti, attraverso intermediari finanziari.

- In secondo luogo si ribadisce l'urgenza di semplificare la penetrazione nei mercati tanto dell'Unione Europea che mondiali, affidando il successo di tale operazione anche ai servizi di sostegno alle imprese garantiti dalla rete *Enterprises Europea*, che si propone di favorire l'espansione commerciale peculiarmente delle PMI.

- Infine il COSME e riserverà una particolare attenzione alla promozione dell'imprenditorialità, soprattutto attraverso la valorizzazione delle specifiche inclinazioni dei nuovi imprenditori in particolare i giovani donne.

Le stime di previsioni sulle potenzialità del programma comunitario quantificato in circa 39.000 le imprese riceveranno assistenza, con derivata creazione salvataggio di 30.000 posti di lavoro in produzione di circa 100 nuovi prodotti, servizio professioni commerciali, mentre, di 2,5 miliardi di euro di dotazione finanziaria, 1,4 miliardi riguarderanno la gestione e creazione introduzione di strumenti finanziari.

3. La struttura finanziaria delle PMI italiane ed il rapporto con le banche.

Lo sviluppo delle piccole e medie imprese italiane è stato storicamente qualificato dall'uso prevalente del capitale di debito per la copertura del fabbisogno finanziario esterno.

Dal che emerge una struttura finanziaria delle stesse imprese articolata su due presupposti comuni e ricorrenti, ovvero la sussistenza del debito bancario legata a quella del capitale apportato dai soci²⁰.

Una tale caratterizzazione delle PMI italiane costituisce evidentemente il risultato di un retaggio culturale improntato alla diffidenza verso l'apertura del capitale a soci esterni, industriali o finanziari; ne consegue un serio e radicato ostacolo all'implementazione di cui queste imprese potrebbero beneficiare se superassero le suindicate rigidità di impostazione. In tale contesto gli elementi che contraddistinguono e condizionano i modi di finanziamento delle PMI appaiono riassumibili nel ricorso limitato a fonti alternative a quelle bancarie, nella scarsa trasparenza informativa e nella gestione familiare delle imprese.

In ordine alla prima delle questioni indicate occorre sottolineare come l'opzione di privilegiare le banche quali propri referenti finanziari induca le PMI a concentrarsi sul debito bancario a breve, mediante apertura di linee di credito autoliquidanti soggette a periodico rinnovo²¹.

Le linee di credito auto-liquidanti sono affidamenti a revoca conclusi con l'incasso di un credito, e si sostanziano nell'anticipo fatture (salvo buon fine) e che implicano nel concreto, da parte delle banche, l'anticipazione di un credito commerciale dell'azienda, che verrà rimborsato non appena monetizzato.

L'aspetto delle opacità informative che interessa le PMI, si traduce a sua volta in una ragione di più agevole affermazione del finanziamento bancario, così come l'amministrazione aziendale di tipo familiare si rivela, di fatto, preclusiva ad un più eterogeneo accesso al mercato dei capitali.

²⁰ Secondo quanto verificato anche nello studio condotto dall'Alma Mater Studiorum Università di Bologna - <rimini 2009

²¹ GALLI G., PAGANETTO L., (a cura di) (2002), "La Competitività dell'Italia. Le imprese", Il Sole 24 ore, Milano

Nell'ambito del perimetro circostanziale, dove la quota di capitale proprio delle PMI è residuale, e l'apertura alla partecipazione al capitale proprio a soggetti terzi si dimostra pressoché inapprezzabile, le banche si impongono praticamente quale più rilevante fonte di finanziamento esterno, sebbene come già incidentalmente rilevato, tale assorbente ed esclusivo rapporto non abbia giovato alla crescita del sistema produttivo.

La relazione instauratosi in Italia tra le banche e le piccole medie imprese è stata fondata molto spesso su rapporti personali e informali, rispetto ai quali la cognizione da parte degli istituti di credito della singola situazione aziendale prescindeva dal vaglio compiuto ed esaustivo degli indicatori finanziari e patrimoniali dell'impresa, così come suggerito dal modello anglosassone della *relationship lending*, per focalizzarsi invece molto più semplicemente sul patrimonio dell'imprenditore e sulle garanzie che esso poteva offrire.

Se una tale impostazione da un lato ha favorito e assecondato la volontà delle PMI di mantenere inalterata, anche nei confronti delle banche, la propria storica riservatezza, dall'altro ha finito con il rendere le stesse banche incapaci di realizzare un adeguato esame del rapporto rischio-rendimento verso le stesse aziende. Con l'effetto che le banche hanno frequentemente rinunciato alla valorizzazione del rapporto con le imprese omettendo di praticare gestioni differenziate del credito per medesimi settori di clientela, e trascurando conseguentemente di curare il perseguimento della massimizzazione della redditività, preferendo rifugiarsi nell'apparente più agevole soluzione delle garanzie personali dell'imprenditore²².

Infatti, perché il rapporto banca impresa possa dirsi veramente efficiente, le stesse banche dovrebbero avvantaggiarsi di tutto quel

²² MERLO M. (2002), "Il commercio estero nella piccola e media impresa", Franco Angeli, Milano

sistema di informazioni legate al bilancio aziendale, alle previsioni di ordine economico- finanziario (budget, analisi degli investimenti), all'assetto societario e alle politiche aziendali (management, progettazione produttiva e commerciale), che consentono loro di ponderare il rischio di insolvenza delle PMI e di modulare, sulla scorta dello stesso, contratti di credito adeguati alle possibili e future condotte delle parti.

Al contrario della tendenza delle PMI italiane di rifiutare la condivisione delle informazioni per evitare la perdita del controllo aziendale, anche a prezzo di scontare il mancato ricorso ai mercati aperti, ha finito con il farne le spese il complessivo rapporto banche-imprese, oggettivamente carente e scarsamente strutturato, i cui termini pregnanti possono essere, ad oggi, così sintetizzati:

- il rapporto che ha finito con l'innescare un circuito insufficientemente fluido tra tre soggetti molto distinti tra loro, ovvero la banca, l'impresa e il patrimonio personale dell'imprenditore che non è stato investito in azienda e che ha conosciuto un' utilizzazione indiretta delle forme di garanzia a copertura del rischio di credito;
- il modello delle PMI italiane che è scaturito da tale tipologia di rapporto, riscontra aziende ancora più piccole dalle strutture finanziarie poco solide, sottocapitalizzate e con cospicuo credito impiegato nel breve periodo per la gestione ordinaria, e scarso credito a medio-lungo termine propedeutico alla crescita prospettica, senza che a tale lacuna sopperisca il ricorso a fonti alternative di finanziamento mobiliare che rimane fundamentalmente assente²³.

Gli esiti deficitari del rapporto tra PMI italiane e banche potrebbero essere parzialmente sovvertiti dall'applicazione della normativa sul

²³ ZERBINI N. (2002), "Finanziamenti pubblici alle piccole e medie imprese. Guida operativa alla finanza agevolata europea, nazionale e regionale", Il Sole 24 ore, Milano

capitale di vigilanza recentemente adottato con il nuovo accordo di Basilea sul capitale (Basilea 2).

Nel promuovere tecniche di misurazione quantitativa e di rigorosa gestione del credito, Basilea 2 aumenta la necessità di una informazione simmetrica tra banche e imprese, evidenziando il collegamento inscindibile tra affidabilità e solidità della impresa bancaria e i rapporti di trasparenza informativa con le imprese.

In particolare, l'applicazione della disciplina condurrà a conseguire una maggiore trasparenza con riferimento ai dati di bilancio, a ottenere l'accrescimento dei canali di informazione finanziaria e a prevenire una reale strutturazione finanziaria di imprese.

Le banche concorreranno al raggiungimento di tale ultimo obiettivo sottoponendo alle imprese le condotte necessarie a contenere il rischio entro limiti fisiologici, fornendo alle stesse PMI l'ausilio tecnico finalizzato alla adesione di un più efficiente e composito sistema delle fonti di finanziamento, individuando le soluzioni di finanza straordinarie più efficaci e agevolando le imprese nell'accesso al mercato mobiliare.

Le PMI dovranno corrispondentemente, e ciò sempre nella prospettiva di assicurarsi i presupposti di uno sviluppo anche finanziario di più ampio respiro, rinunciare ad esercitare integralmente il controllo aziendale, cogestendo, con le banche o con altri soggetti finanziari esterni, i flussi formativi di cui dispongono.

4. Le principali soluzioni finanziarie innovative per le PMI italiane.

In un assetto in cui il finanziamento delle PMI italiane è fortemente caratterizzato dal rapporto pressoché esclusivo con le banche, hanno cominciato a profilarsi recentemente anche soluzioni alternative.

Una di esse è rappresentata dai cosiddetti fondi di debito introdotti dal governo Monti²⁴.

Si tratta della possibilità da parte delle piccole e medie imprese non quotate, di emettere mini-bond e cambiali finanziarie, senza la scure delle restrizioni quantitative e delle penalizzazioni fiscali che precedentemente ostavano all'adozione di questa forma di finanziamento.

Se è vero che il rischio connesso alla concretizzazione di una simile operazione è quello di riscontrare la diffidenza del mercato verso realtà passibili di inadeguata conoscenza, risulta parimenti ragionevole ritenere del tutto appetibile il finanziamento delle PMI che siano valutate idonee a garantire ottime prospettive di crescita²⁵.

Ciò anche in considerazione del fatto che il portafoglio complessivo dei fondi (300 miliardi) investiti dalle famiglie italiane in attività finanziarie risulta davvero considerevole, dal che si potrebbe ipotizzare una loro diversificazione anche verso il debito PMI e della realtà offerta dai soggetti istituzionali come fondazioni, fondi pensioni e assicurazioni che ben potrebbero ritenere conveniente il soddisfacimento delle esigenze di finanziamento delle PMI.

Recentemente il legislatore è nuovamente intervenuto in materia con le modifiche apportate dapprima dal D.L. 179/2012²⁶, quindi successivamente dall'art 12 del D.L. n. 145/2013.

Le innovazioni principali possono essere così riassunte:

- La soppressione delle restrizioni alla emissioni di obbligazioni per le società non quotate grazie alla modifica dell'art. 2412 c.c.;
- L'omogeneizzazione della disciplina fiscale riguardo alle obbligazioni e ai titoli di debito emessi da società non quotate

²⁴ Con l'art. 32 del D.L. n. 83/2012.

²⁵ ZUCHELLA A., MACCARINI M.E. (1999), "I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane", Giuffrè Editore, Milano

²⁶ Decreto Crescita.

- rispetto a quello più favorevole delle società quotate, e previsione di agevolazioni fiscali per l'investimento in tali titoli;
- La facoltà offerta alle compagnie di assicurazione di investire gli attivi a copertura delle riserve tecniche dei mini-bond e nelle quote di fondi comuni d'investimento che impiegano in tali obbligazioni;
 - La previsione di modifiche fiscali che favoriscano il sistema delle garanzie utilizzabili a supporto dell'emissione di obbligazioni.

Oltre i vari apporti delle legislazioni nazionali a favore del finanziamento delle PMI, nel panorama internazionale degli ultimi anni, si stanno profilando varie forme di finanziamento attivo. In particolare per quel che concerne le società giovani, che non sono nella posizione di poter fornire adeguate garanzie in cambio di finanziamenti, una delle possibili soluzioni per il reperimento di liquidità necessario all'avvio, è il *private equity* che è costituito dall'investimento del capitale di rischio in imprese non quotate. A questa categoria appartiene il *venture capital* (VC), ovvero un intermediario che raccoglie fondi da un gruppo di investitori (come banche, assicurazioni o fondazioni) e li investe in società appena costituite e dal carattere fortemente innovativo²⁷.

Il *venture capitalist* ha molte competenze tecniche che gli permettono di selezionare i progetti più interessanti, e al tempo stesso di svolgere varie funzioni all'interno della società, come quella di consulenza, monitoraggio, e controllo. Inoltre spesso riveste anche un ruolo molto importante nel consiglio di amministrazione²⁸, il che però comporta un fattore di perdita di controllo da parte dell'imprenditore-titolare. L'interesse del *venture capitalist* risiede nel fatto che, volta conferito il

²⁷ Bernard S. Black, *Journal of Financial Economics*, Vol. 47, 1998, pp. 243-277.

capitale di rischio, egli ha la possibilità di appropriarsi di una parte del valore creato dall'impresa²⁹.

Ultimamente sulla base di questo schema finanziario, si sta profilando uno schema parzialmente analogo, ovvero il finanziamento a stadi (*standing*), che consiste in una forma di finanziamento subordinato ai risultati conseguiti. Secondo questo schema, l'investimento iniziale è esiguo e insufficiente a finanziare l'intero *business plan*, e man mano che si ottengono risultati, questo cresce. Ciò costituisce, ancora una volta una strategia operativa utile a fornire incentivi ad aziende con forti potenzialità ma pochi capitali.

SECONDO CAPITOLO: SIMILITUDINI E DIFFERENZE TRA LE PMI ITALIANE E LE PMI STRANIERE

1. L'influenza del management familiare.

La succitata raccomandazione 2003/361/CE, che introduce la definizione di PMI, pur specificando che nel concetto di imprese rientrano anche i lavoratori autonomi, le imprese familiari, le partnership e le associazioni che esercitino regolarmente un'attività economica, non si sofferma in particolare sulla sottocategoria delle PMI familiari.

Comunemente, l'impresa manageriale familiare viene definita come una realtà economica formata prevalentemente da componenti di un nucleo

²⁹ Lerner J., *Venture capitalist and the oversight of private firms*, The journal of finance, Vol. 1, 1995, p.301

familiare, i quali occupano generalmente i posti chiave e la cui peculiare cultura organizzativa e le sue pratiche manageriali, sono fondate sui legami tra famiglia e impresa.

Trattasi generalmente di realtà dove la forte impronta personalistica dell'amministratore e le forti relazioni interpersonali, fanno di esse i punti forza.

Da recenti studi infatti, emerge che team manageriali a base familiare presentano maggiore coesione e visione strategica condivisa e, al tempo stesso, si mostrano meno conflittuali rispetto a realtà manageriali non familiari³⁰.

Inoltre le imprese familiari si contraddistinguono per una maggiore stabilità della componente organizzativa e tendono a perseguire strategie difensive, che enfatizzano la produttività e la conservazione³¹.

Tuttavia non mancano anche caratteri di debolezza.

Tra i gli aspetti negativi caratterizzanti le imprese basate su un management familiare, rientra senz'altro il perseguimento di logiche familiari, - circa la distribuzione degli incarichi o l'avanzamento di carriere - che comporta un inevitabile avversione alle ingerenze esterne, uno dei principali motivi del loro basso grado di internazionalizzazione delle stesse³².

Anche se non mancano realtà familiari dotate di conoscenze e abilità operative molto elevate in termini tecnico-industriali e commerciali, nella maggior parte dei casi, l'espansione imprenditoriale richiederebbe

³⁰ Studio di Ensley e Pearson (2005).

³¹ Manfred F.R. Kets De Vries *"Leader, giullari e impostori (sulla psicologia della leadership)"*. Raffaello Cortina, Milano, 1994, pag. 112.

³² Anche se non mancano analisi di segno opposto. In tal senso cfr. Zahra, S.A. (2003). *"International expansion of US manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement"*, Journal of Business Venturing 18(4), pp. 495-512.

il passaggio necessario del reclutamento esterno di manager di alto profilo, per far fronte efficacemente alla complessità derivante dall'accesso a mercati esteri e dall'esigenza di confrontarsi con una pluralità di contesti competitivi.

Una formazione di elevato livello infatti consente all'impresa di fronteggiare la gestione di processi gestionali complessi e di muoversi all'interno dell'ambiente internazionale e delle sue continue evoluzioni.

Inoltre una capacità manageriale specializzata, è maggiormente predisposta al cambiamento ed è pertanto capace di fiutare nuove opportunità economiche e di procurarsi vari contatti, ricercandoli in ambiti economici diversi da quelli solitamente già sperimentati dall'azienda in passato³³.

Tuttavia frequentemente accade che società di tipo familiare tendano a rimandare tale momento, perché il reclutamento di professionisti esterni comporta necessariamente sconvolgimenti nella redistribuzione dei ruoli e dei processi gestionali e il conseguente decentramento di quello decisionale³⁴.

Tutto ciò non fa altro che rallentare il naturale processo evolutivo dell'impresa che è connessa all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese³⁵.

In correlazione a questo primo aspetto, bisogna anche constatare che si è consolidata la pratica comune di lasciare in eredità a figli o comunque a parenti la gestione di queste società, anziché venderle a terzi.

³³ Margarethe F. Wiersema and Karen A. Bantel "The Academy of Management Journal", Vol. 35, No. 1 (Mar., 1992), pp. 91-121

³⁴ Corbetta e Montemerlo, 1999; Zahra, 2003

³⁵ M. Venzin "Specificità e linee guida della crescita internazionale delle aziende familiari" in G. Corbetta (ed.), Capaci di crescere, EGEA, 2005, p. 169

Tale consuetudine però non sempre si rivela appropriata. I dati infatti parlano del 70% di imprese familiari che non sopravvivono alla prima generazione e l'ulteriore 50% che scompare tra la seconda e la terza generazione.

Infine un ulteriore dato che comporta la scarsa internazionalizzazione delle imprese fondate su managerialità di tipo familiare è rappresentata dalla chiusura anche rispetto a capitali esterni.

Anche in questo infatti si ravvisa l'avversità a tollerare ingerenze esterne, seppure sotto forma di investimenti, e il principale intento di mantenere il controllo dell'impresa in capo alla famiglia, presidiando direttamente tutti i settori critici con una chiusura a priori verso i terzi³⁶.

2. Come innovare.

La struttura semplificata delle PMI, scevra dagli schemi rigidi e dai forti vincoli organizzativi che caratterizzano le grandi imprese, favorisce la loro naturale predisposizione alle innovazioni sia in termini di sviluppo tecnico e tecnologico, che nelle attività di marketing e di organizzazione e gestione finanziaria d'impresa³⁷.

In termini pratici infatti, per una PMI risulta agevole cambiare indirizzo di attività o direzionarsi verso nuovi mercati, rispetto alle possibilità delle imprese di grandi dimensioni, che dovrebbero preliminarmente affrontare vari studi di fattibilità, sviluppare prospettive, etc...

³⁶ D. Montemerlo, *"Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa"*, Egea, Milano, 2000

³⁷ R. Spingardi *"L'azienda agorà luogo di sperimentazione del nuovo"* L'Impresa – Rivista italiana di Management nov-dic 2006, p. 13

Inoltre, le PMI sono predisposte ad affrontare la consolidata situazione di contingenza, costituendo questo anche un incentivo a sfruttare nuove opportunità ed occasioni.

Uno dei punti forza sfruttabile dalle PMI è rappresentato dalla creazione del cosiddetto Knowledge Management³⁸, che viene definito come la creazione di un ambiente lavorativo coeso, che rispecchia la politica aziendale e l'identità dell'impresa.

Tale prerogativa infatti può essere finalizzata ad attrarre non più soltanto la clientela mediante la fornitura di beni e servizi che rispondano alle loro esigenze, ma anche investitori, management, e forza lavoro. Infatti, un ambiente lavorativo connotato dal Knowledge Management, si presenta come un ambiente innovativo dove tutti si sentono partecipi nella realizzazione di un obiettivo comune, a cui gli altri desiderano appartenere, in quanto in grado di ottenere il massimo rendimento dalle idee, dalle conoscenze e dalla creatività di tutti i partecipanti al mondo aziendale.

Tale modello societario presuppone infatti la vicinanza dell'apparato dirigenziale e manageriale con quello dipendente.

I vantaggi connessi al KM sono rappresentati essenzialmente dalla dinamicità e dall'efficienza che consente alle PMI di adattarsi ad un mercato esposto a continui cambiamenti e al contempo di consentire specializzazioni in grado di farle rendere competitive anche con imprese di maggiori dimensioni.

³⁸ Letteralmente *gestione della conoscenza*

Alcuni autori hanno ritenuto che il perseguimento di questi risultati passi proprio attraverso la creazione di ambienti in cui l'organizzazione educi ad un nuovo modo di pensare³⁹.

Questo modello societario si adatta senz'altro alle PMI in quanto i soggetti che operano in esse, sono già abituati ad un modello aziendale in cui sono poco avvertite le rigidità gestionali e gerarchiche, tanto che alcuni studiosi le hanno assimilate a delle piccole comunità⁴⁰.

Un altro dei fenomeni che negli anni ha creato molte opportunità per le PMI, è quello delle start-up.

Con il suddetto termine si intende definire quelle nuove realtà imprenditoriali caratterizzate da spiccata innovazione e importanti prospettive di crescita.

Le start up rappresentano una nuova occasione economica per le PMI e costituiscono l'espressione della libertà individuale, spesso dell'imprenditoria più giovanile che riesce a realizzare ambiziosi progetti sfruttando le proprie conoscenze, soprattutto nei settori di nuova generazione, come quelli tecnologici, caratterizzati da dinamismo e rapida innovazione.

Il processo di nascita delle start-up però non è semplice; si parte infatti da una business idea, a cui deve seguire un piano finalizzato alla ricerca delle risorse necessarie alla sua realizzazione e alla valutazione del settore economico in cui ci si possa inserire.

Le analisi recenti affermano che i settori preferiti per lo sviluppo delle start-up sono quelli che comprendo le tecnologie più avanzate, come

39 W. Passerini, *"E' tempo di educare alla creatività"*, Nòva24 de Il Sole 24 ore 8 Febbraio 2007, p. 22

40 S. Gabellano *"Apprendere per innovare"*, Franco Angeli, Milano, 2006, pp. 48

quello dei computer e delle telecomunicazioni, ma anche i settori inerenti alla tecnologia dei materiali, tecnologie per la scienza...

Alcuni studiosi quali L. Pirolo e M. Presutti, D. Mascia, P. Boccardelli e R. Oriani, analizzando le caratteristiche degli imprenditori della Silicon Valley e del Giappone che più hanno sviluppato questo settore, hanno stilato una lista di quattro fattori determinanti allo sviluppo delle start-up nei settori ad alta tecnologia:

- a) le competenze interne ed in particolare le caratteristiche dell'imprenditore;
- b) le competenze interne ed in particolare le risorse destinate alle attività di ricerca e sviluppo;
- c) le competenze esterne ed in particolare la rilevanza del capitale relazionale (venture capital, incubatori, accordi strategici, etc.);
- d) la localizzazione dell'impresa⁴¹.

In Italia, anche se è difficile appurare un censimento di tutte le start-up presenti sul territorio, si può sostenere, senza tema di smentita che sia un ambito florido e in via di espansione, il che, nel particolare panorama economico-sociale odierno, rappresenta senz'altro un elemento positivo⁴².

I settori in cui esse si sviluppano particolarmente sono senz'altro, come del resto avviene negli altri paesi, quelli del web (49%) e quelli che si trovano nell'ambito dell'Information and Communication Technologies (21%).

⁴¹ Dringoli A. e Boccardelli P., *“Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo”*, Luiss University Press, marzo 2004, p. 14

⁴² Il numero delle richieste di finanziamento pervenute ai principali fondi di finanziamento sono stimate in circa 800/1000 l'anno

A livello territoriale riscontriamo una maggiore concentrazione delle start-up nelle aree del Nord, con una percentuale del 52%.

Al Centro Italia sono presenti nella misura del 21% mentre al Sud e nelle Isole se ne registra soltanto un 15%.

Tali dati combaciano con i maggiori gradi di efficienza del sistema Universitario. Tra le città in cui le start up sono più floride troviamo Torino infatti, che vanta Università prestigiose, per poi seguire Milano e Roma⁴³.

Nonostante le premesse e i segnali incoraggianti, bisogna sottolineare che l'Italia anche in questo settore non gode di particolare fiducia da parte dei mercati. Nella maggior parte dei casi infatti, l'imprenditoria, tende ad avviarsi all'estero dove si presentano minori difficoltà ad instradare un'impresa.

Il nostro Paese appare infatti un luogo poco favorevole alla nascita di nuove realtà economiche; alla pressione fiscale e al costo del lavoro si aggiunge infatti una burocrazia pressante che rende poco appetibile l'avvio di società.

Tuttavia, le ultime legislazioni hanno cercato di ovviare a tali difetti del sistema imprenditoriale italiano, emanando disposizioni atte ad attuare il fenomeno della fuga di imprese⁴⁴.

⁴³ Gualandri E. e Venturelli V., *"Nasce l'impresa, Start up: dal progetto al mercato"*, Confindustria Modena, dicembre 2011, p. 120.

⁴⁴ Ad esempio il "Decreto Crescita 2.0", anche detto Decreto Sviluppo bis, approvato con Decreto Legge 18.10.2012, n. 179 e convertito con la Legge 17.12.2012 n. 221 (G.U. 18.12.2012)

3. Le Problematiche delle PMI Italiane rispetto a quelle straniere.

Le criticità del sistema delle piccole e medie imprese europee risultano evidenti in diversi studi recenti; tra questi rileva, per l'efficacia con la quale tali problematiche sono state concretamente illustrate, quello del 2013 promosso dalla Banca centrale europea BCE e pubblicato sotto il titolo "Survey on the access finance of small and medium sized enterprise in the euro area" frutto di un'indagine a campione su 7510 PMI europee effettuata tra l'ottobre 2012 e il marzo 2013.

Dalle risultanze di tale analisi, emerge in primo luogo che le PMI italiane, unitamente a quelle spagnole, portoghesi, greche e irlandesi, hanno dovuto riscontrare tra il 2010 e 2012 rilevanti diminuzioni del fatturato e di margini di profitto.

Una delle principali cause della crisi del settore delle PMI italiane, ma che ha riguardato anche gli altri paesi dell'area mediterranea, è rappresentata dalla difficoltà di accesso al credito avvertita in tali Stati⁴⁵.

Questo studio ha infatti evidenziato che la causa principale della difficoltà di accesso al credito è rappresentata dagli oneri connessi all'assunzione dei finanziamenti e alla richiesta di rigorose garanzie. Tali oneri hanno compromesso i profitti delle PMI italiane, in modo dirittura più pregiudizievole di quanto si è verificato per le PMI greche e portoghesi.

La suddetta problematica, ad esempio, invece non sembra aver investito esiti di bilancio delle PMI tedesche e austriache.

⁴⁵ Delle PMI dell'area dell'euro che hanno chiesto un prestito durante l'indagine, il 65% hanno avuto successo, mentre il 13% ha registrato un rifiuto totale.

Per quanto riguarda l'accesso al credito bancario di medio termine invece, lo studio condotto dalla BCE, ha evidenziato che in questo caso da parte delle PMI italiane e francesi, vi è stata una cospicua domanda, che per quello che riguardava le imprese tedesche si mostrava addirittura negativa, mentre appariva moderata da parte delle piccole e medie imprese spagnole.

Tuttavia deve essere comunque precisato che le difficoltà nell'accesso al credito partono dalle PMI europee e non rappresentano un problema peculiarmente Italiano. Questo infatti, è avvertito come una difficoltà di principale gravità diffusa in tutta l'area europea, sebbene con alcune eccezioni.

A fronte di tale problematica infatti proprio la Banca Centrale Europea attraverso "l'indagine sull'accesso a finanziamenti delle piccole medie imprese dell'area euro", emanata nella sesta relazione, è stata indotta a definirne in termini categorici le condizioni di accesso al credito.

Ciò nonostante, negli ultimi anni, l'Istituto centrale ha potuto verificare che, a fronte di un aumento della richiesta di finanziamento da parte delle PMI europee, è tuttavia corrisposto un aumento dei tassi di interesse e degli altri costi di finanziamento e soprattutto l'aumento delle richieste di garanzie, che hanno comportato dunque il respingimento di molte delle domande avanzate.

La conclusione innanzi rassegnata è riscontrabile da dati inequivocabili, che vedono diminuire drasticamente la disponibilità di finanziamenti tramite il sistema bancario dal 14% al 20%, e il fatto che il 17% degli imprenditori europei identifichi nella complessità dell'accesso al credito, uno tra i più incombenti problemi di gestione aziendale.

Al suddetto quadro evidenziato, si aggiunge un'ulteriore problematica peculiarmente Italiana.

Le imprese Italiane infatti, una volta ottenuti i finanziamenti, si presentano ritrose nell'impiegare i finanziamenti ottenuti per nuovi investimenti, che aumentino la produttività o il capitale lavoro. Accade frequentemente invece che tali capitali, vengano utilizzati per fronteggiare carenza di liquidità, contingenti addirittura programmati in ragione dell'incertezza della prospettiva a medio termine del ciclo economico.

Nel riprendere le principali evidenze scaturenti dal summenzionato studio della BCE "Survey on the access finance of small and medium sized enterprise", merita di essere rimarcato che, anche se quello dell'accesso del credito si configura come principale tra i problemi sollevati dalle PMI nell'aria centro mediterranea, con Italia e Francia quali soggetti economici maggiormente interessati, le PMI tedesche focalizzano invece le loro attenzioni sulla ricerca di nuovi clienti e personale con le competenze appropriate, destinando considerevoli risorse al conseguimento dei suddetti obiettivi.

La differente, quasi ontologica, impostazione della gestione societaria da parte delle PMI, che fanno riferimento alle varie aree-macroeconomiche dell'Unione, si riflette anche nella diversificazione delle domande di finanziamento.

Mentre infatti le imprese tedesche si caratterizzano per un'accentuata domanda di investimento, le PMI italiane, in ragione dei ritardi nei pagamenti da parte dello Stato e delle grandi imprese private, prediligono il finanziamento del circolante.

In definitiva, volendo operare un compendio del contesto evidenziato si può concludere che, mentre l'accesso al credito configura una problema per tutte la fascia del Sud-Europa ed in particolare per l'Italia, delle cui difficoltà si è ampiamente dibattuto, dal lato del carico degli oneri

finanziari conseguiti, le piccole medie imprese tedesche o inglesi, che non denunciano ostacoli nell'accedere al credito, si sviluppano costantemente mediante la conquista di nuove quote di mercato e di clientela e in virtù di lungimiranti investimenti in attrezzature e capitale umano.

TERZO CAPITOLO: FINANZIARE LA QUALITA'.

1. I nuovi obiettivi delle PMI.

Per avviare un processo di radicale rinnovamento delle PMI Italiane, le imprese non possono confidare solo negli aiuti istituzionali ma devono individuare gli aspetti del proprio *business* da implementare o modificare.

Gli obiettivi che devono caratterizzare le PMI Italiane per costruire nuove opportunità, devono essere improntati alle seguenti prerogative: qualità del lavoro, buone idee e innovazione⁴⁶.

⁴⁶ Silvestrelli S., "Globalizzazione dei mercati e strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: risultati di ricerca e riflessioni critiche", 2001, Sinergie, quaderno, n. 13, pp. 143-170

In primo luogo infatti, la PMI che vuol sopravvivere e diventare competitiva, è obbligata a ritagliarsi una nicchia di mercato per i prodotti e i servizi offerti, assumendo capacità concorrenziali globali.

In termini pratici, il conseguimento di tale obiettivo si traduce nel superare il precedente modello che vedeva il capo come il depositario di tutto l'apparato organizzativo e conoscitivo dell'impresa e aprirsi all'ingresso nell'impresa di nuove figure professionali che, apportando le proprie conoscenze, possano aumentarne la qualità dei prodotti e servizi forniti.

Strettamente legato all'aspetto qualitativo, l'impresa, poiché al suo interno è composta da risorse umane in continuo divenire, deve assicurare ai propri dipendenti continui programmi di formazione e aggiornamento, garantendogli gli strumenti conoscitivi necessari per contrastare la concorrenza⁴⁷.

Il processo di cambiamento passa poi, attraverso l'elaborazione di idee innovative ed efficaci, quali la creazione di un nuovo prodotto o di una *startup* all'interno dell'impresa o la disponibilità ad assecondare i processi di contaminazione da parte di altre realtà, come reti sociali o *startup* emergenti.

Tutto questo può condurre a nuove grandi possibilità di sviluppo anche alla luce delle nuove forme di finanziamento alternativo a quello bancario, che si stanno consolidando negli ultimi anni.

In particolare infatti, abbiamo osservato che il sistema di finanziamento basato sul *private equity*, presuppone alla base, la selezione da parte del *venture capitalist*, di progetti accattivanti, innovativi e stimolanti, capaci quindi di attirare fonti di investimento privato.

Inoltre, negli ultimi anni, tramite il *web*, si sta diffondendo una pratica di finanziamento peculiare denominata *crowdfunding*, che consiste in una raccolta fondi attuata tramite la rete, che ha l'obiettivo di convincere il

⁴⁷ Pammolli F., *Modelli e strategie di marketing*, Milano, 2000, p.

pubblico riguardo alla validità dell'investimento, che poi potrà beneficiare di sconti o di partecipazione agli utili. Il *crowdfunding* è un fenomeno che si è diffuso negli ultimi anni ma che trova radici ben più radicate nel tempo. Il termine utilizzato, che racchiude in sé i concetti di folla (*crowd*) e finanziamento (*funding*), ha in realtà un significato ben più profondo che per certi versi può essere sintetizzato come una reinterpretazione della raccolta fondi nell'era digitale. Come è logico pensare, i finanziatori dunque, saranno maggiormente attratti da progetti originali e innovativi.

E' necessario infine introdurre nelle PMI, uno stile imprenditoriale orientato alla strategia e all'introduzione di nuovi modelli organizzativi in sintonia con i nuovi orientamenti della cultura d'impresa, per avviare una fase di sperimentazione, che aiuti a superare anche le attuali difficoltà di natura competitiva⁴⁸.

Questi spunti innovativi tuttavia si scontrano con la diffusa convinzione italiana di matrice sia culturale che storica, secondo la quale le PMI non sono in grado di dotarsi di un *management* in grado di formulare strategie adeguate e avviare rilevanti cambiamenti organizzativi. Tuttavia, questo cambiamento, graduale e ponderato, unitamente alla lenta e meditata sperimentazione e alla verifica dei risultati di volta in volta raggiunti, appare indispensabile in primo luogo per la sopravvivenza stessa delle PMI e per l'auspicato perseguimento di obiettivi di crescita e sviluppo.

⁴⁸ Montemerlo D. *La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?* in G. Corbetta, *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, 2005, Milano, p. 31-55

2. Il ruolo delle competenze.

La questione delle competenze nell'ambito delle PMI assume una valenza specifica, in considerazione del fatto che all'interno di queste realtà i ruoli lavorativi non appaiono nettamente distinti e le funzioni molto spesso si sommano, contrariamente a quanto si verifica in aziende di dimensioni maggiori⁴⁹.

Come abbiamo già avuto modo di analizzare, l'elemento generalmente qualificante delle PMI è rappresentato dalla loro natura familiare che, non di rado, rende partecipi l'intero nucleo delle famiglie e tuttavia ne condiziona lo sviluppo e le aspettative.

Nell'ambito del contesto sin qui delineato, uno sviluppo organico ed efficiente delle competenze risulta spesso ostaggio proprio di organizzazioni eccessivamente semplificate e della concentrazione del potere di gestione in capo a pochi soggetti, se non addirittura del solo titolare di impresa.

Se infatti non di rado l'imprenditore è in grado, ricorrendo alle sue sole risorse, di curare gli interessi dell'impresa, adempiendo al contempo alle funzioni strategiche e di relazione con il contesto socio-economico in cui opera, spesso la PMI incontra crescenti difficoltà a sostenere le esigenze del mercato proprio a cagione della scarsa attenzione riservata alla competenza di chi lavora in azienda⁵⁰.

A quanto dedotto deve essere poi aggiunto che le competenze che operano in azienda, necessitano di una formazione continua e ciò perché i lavoratori che hanno un'adeguata conoscenza della realtà in cui opera l'azienda stessa, sanno contribuire ad adeguare la produzione a fattori economici in perdurante mutazione.

⁴⁹ M.G., Fratocchi L, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, 1999, Milano, pp. 48-97.

⁵⁰ Silvestrelli S., 2005, *La globalizzazione tra esigenze economiche ed aspettative etico-sociali: alcuni elementi di riflessione per il manager*, Sinergie, n. 67, pp.179-206

Premesso che la formazione deve essere coltivata non in un modo uniforme, ma considerando la specifica diversità delle varie aree economiche in cui operano le PMI, risulta opportuno rimarcare come a tale opera di aggiornamento professionale dovrebbe contribuire in primo luogo lo stesso imprenditore, sia attraverso il trasferimento del proprio patrimonio di conoscenze e di creatività ai propri collaboratori, sia recependo le necessità di questi ultimi e apportando di conseguenza le necessarie modifiche all'organizzazione sociale, propedeutiche a un loro più efficace e produttivo inserimento.

Come incidentalmente rilevato un altro aspetto di precipuo interesse è rappresentato dal rapporto che deve intercorrere, specialmente nelle aziende di piccole e medie dimensioni, tra le competenze fondamentali e il territorio in cui queste operano.

Ne consegue che anche la pianificazione della formazione dovrà essere modulata e indirizzata a seconda del contesto e soprattutto, dovrà identificare le competenze più rilevanti in un determinato ambiente economico e sociale, visto che su uno stesso territorio possono insistere distretti produttivi estremamente diversificati⁵¹.

Tuttavia il raggiungimento di tale auspicabile effetto, risulta frequentemente vanificato sia dalla ritrosia delle imprese di piccole e medie dimensioni a investire su progetti di formazione continua che agevolino lo sviluppo delle competenze, sia dal dato obiettivo e sperimentale che l'ottenimento di risultati soddisfacenti nel cosiddetto *lifelong learning* è difficilmente riscontrabile. Il *lifelong learning* (o apprendimento permanente) è un processo individuale e intenzionale, che mira all'acquisizione di ruoli e competenze, che comporta un cambiamento relativamente stabile nel tempo. Tale processo ha come scopo quello di modificare o sostituire un apprendimento non più

⁵¹ Pellicelli G., *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, 1999, Milano (terza edizione)

adeguato rispetto ai nuovi bisogni sociali o lavorativi, in campo professionale o personale.

Se è vero infatti l'attivazione di una progettazione finalizzata all'incremento delle competenze e quindi della capacità competitiva dell'azienda, necessita dell'assunzione da parte dei lavoratori di un ruolo attivo; dall'altro le imprese, in collaborazione con altri enti pubblici e privati, devono onerarsi di un'offerta credibile e seria di progetti formativi.

Così la compartecipazione a tale opera di pianificazione formativa territoriale, dovrebbe essere assicurata anche dai soggetti istituzionalmente competenti nel settore dell'istruzione e delle amministrazioni locali che curano politiche di sviluppo del territorio e dalle stesse parti sociali che dovrebbero essere in grado di recepire, elaborare e rappresentare fedelmente la richiesta di competenza dei lavoratori⁵².

All'atto pratico, l'eterogeneità degli interessi poc'anzi rappresentati, determina, tuttavia, l'insorgere di una serie di ostacoli all'esecuzione di piani preordinati allo sviluppo delle competenze delle PMI.

E' dunque auspicabile il superamento di tali problematiche, di cui si gioverebbero direttamente tanto le aziende, quanto il più complessivo sistema economico sociale in cui operano.

Un'analisi peculiare merita poi la questione delle competenze in relazione alle cosiddette *start-up*.

In relazione alle competenze riferibili a tale tipologia di azienda, è stato coniato il simbolo delle solide *competenze soft*.

Le competenze *soft*, che nelle *start-up* devono essere consolidate ma non devono fossilizzarsi, non riscontrano una loro qualificazione formale, ma sono ricavabili dal contenuto dei piani e dei progetti delle

⁵² Matteo C., Andrea L., *Piccole imprese oltre confine*, 2002, Carrocci Editore, Roma, p. 120.

aziende, nonché dalle stesse condotte degli imprenditori e dal loro modo di relazionarsi con i *partner* commerciali, i dipendenti fornitori e gli investitori.

La più rilevante delle competenze *soft*, attesa anche la sua idoneità di identificare e rappresentare idealmente la stessa essenza delle *start-up*, è la capacità di apprendere e di cambiare, potendo il cambiamento riguardare sia le idee che le strategie economiche, o anche la progettualità aziendale e la sua concreta esecuzione.

Alla capacità dell'impresa a saper cambiare, si deve però affiancare il tessuto classico delle competenze imprenditoriali, sviluppatasi parallelamente alla sperimentazione e all'apprendimento, che possono consistere nell'orientamento del risultato e nella sua realizzazione, nello spirito di iniziativa e nella condivisione da parte dell'imprenditore, con i propri collaboratori e dipendenti, della visione d'insieme della progettualità aziendale.

Tale gruppo di competenze ben si presta alla specificità della natura delle PMI, che comprende l'attitudine alla crescita costante, la capacità di gestire il rischio di impresa e la capacità di attrarre i soggetti portatori di competenze e conoscenze eterogenee, in una prospettiva di collaborazione di perseguimento di obiettivi condivisi anche mediante un'adeguata incentivazione economica.

Devono poi essere messe in evidenza due competenze intrinsecamente connesse all'ontologia stessa delle *start-up*, ovvero

- lo sviluppo di routine di strategie e missioni, che comporta una reiterazione automatica di condotte efficaci e vantaggiose
- la capacità delle *start-up* di investire nell'attuazione di quanto pianificato e al contempo, la capacità di investire risorse in un progetto diverso e migliore, che lo assorba e lo superi.

Da ultimo, ma non per rilevanza, deve essere rimarcata la competenza esplicita nella capacità di definire in modo rigoroso e preciso le attività

da svolgere, gli obiettivi ad esso connessi, attribuendo ai diversi soggetti compiti specifici e ben delineati nei risultati da ottenere e nei tempi da impiegare.

3. Il caso pratico: *Sgnam.it*.

Il panorama della storia di affermazione e del successo delle *start-up* italiane più innovative è contrassegnato in linea generale dalla capacità di queste PMI di saper coniugare l'originalità del progetto, la conduzione dinamica dello stesso e l'introduzione di una consistente e qualificante crescita tecnologica.

In un tale contesto assume una valenza paradigmatica degli effetti di crescita ed evoluzione imprenditoriale, che scaturiscono dal concorso di questi elementi, le vicende di *Sgnam.it*⁵³, ovvero di una piccola azienda fondata da una squadra di giovani imprenditori, dell'età media di 25 anni, che hanno scommesso con successo, sulla creazione di una nuova piattaforma Web e mobile (iOS e Android) che consente agli utenti iscritti di ordinare cibo a domicilio nei migliori locali di ristorazione dell'azione commerciale di interesse.

L'idea fondante dell'impresa consiste nell'affiliazione di una serie di locali, ognuno munito di un *tablet* personale, con un'applicazione creata allo scopo di consentire all'utente di disporre di un tempestivo riscontro sui tempi di consegna dei prodotti culinari, beneficiando anche di sconti rinvenibili sui social network e delle possibilità di poter risparmiare raccogliendo buoni definiti come "*sgnam-point*". Il progetto origina da un'intuizione particolarmente efficace, sostanziandosi nella decisione di orientare il proprio investimento sulla scorta del crescente rilievo che la ristorazione di qualità sta assumendo, in forza della sua efficace promozione mediatica e pubblicitaria e della

⁵³ <http://www.sgnam.it/>

conseguente offerta dei suoi prodotti in favore di una clientela sempre più attenta, raffinata e propensa alla sperimentazione e alla diversificazione delle proprie scelte, che spaziano dall'opzione per la grande tradizione culinaria italiana a quella per piatti nuovi e esotici.

La positiva combinazione di questi fattori ha reso *Sgnam.it* una delle 100 start-up più promettenti d'Italia, che la vede beneficiare di recensioni ampiamente positive da parte della stampa nazionale specializzata e di una progressiva crescita sul territorio con l'istallazione di sedi a Bologna, Firenze, Reggio Emilia e Modena, con la prospettiva di ampliare il proprio raggio d'azione al Centro-Nord⁵⁴.

Come in precedenza accennato, una delle principali ragioni di affermazione di *Sgnam.it* è rinvenibile nell'aver proceduto ad introdurre un'innovazione tecnologica irreperibile sul mercato. Ovvero consistente nell'utilizzazione del sempre più rilevante sistema della piattaforma mobile, tanto in relazione alla posizione del ristoratore quanto a quella del consumatore, destinando la cura, la gestione, lo sviluppo della stessa piattaforma, a un team di tecnici qualificati che suddividono le loro competenze tra Web, IOS e Android. In questo senso la vicenda di *Sgnam.it* si rivela esemplare della necessità inderogabile di coniugare l'investimento in nuove tecnologie con quello delle competenze idonee a finalizzare tale tecnologia, verso un reale incremento della produttività.

Secondo una prima chiave di lettura della questione, appare infatti inoppugnabile che la componente della innovazione tecnologica si rilevi decisiva per l'effettiva realizzabilità di progetti di *start-up* della tipologia di *Sgnam.it* e ciò in ragione del rapporto strumentale tra tecnologia e crescita veloce dell'azienda, e tra offerta di tecnologia e incremento di attenzione verso potenziali investitori esterni.

⁵⁴ <http://www.istitutoimprenditorialita.it/2014/05/identikit-sgnam-i-tuoi-pasti-portata-di.html>

Da ciò deriva peraltro, l'effetto conseguente e naturale per una società come *Sgnam.it* di migliorare l'*appeal* della piattaforma rendendola più fruibile da parte della clientela.

Sotto un diverso profilo, occorre tuttavia considerare che anche l'esperienza di *Sgnam.it* insegna, confermando un assunto bene rappresentativo della realtà delle PMI, come la reale effettiva funzionalità dell'innovazione tecnologica sia indissolubilmente correlata alla presenza interna all'azienda, di competenze adeguate a rendere tale innovazione realmente produttiva e redditizia⁵⁵.

Tale esito avvalorava del resto quella che, da parte di chi studia il fenomeno delle *start-up* nell'ambito delle PMI, risulta una convinzione ampiamente condivisa e radicata, ovvero che il progetto di per sé, riveste valore meramente residuale o addirittura nullo se non viene supportato, curato e gestito da una squadra di valore. Verso queste squadre tendono ormai a convergere realmente gli investimenti, tanto da parte degli investitori privati quanto da parte dei fondi di *venture capital*, che compartecipano al capitale di rischio di giovani imprese dotate di grandi potenzialità, anche talvolta con la sottoscrizione di obbligazioni a medio e lungo termine.

La scelta strategica di *Sgnam.it* di puntare sull'innovazione tecnologica e sulla qualità delle relative competenze tecniche, ha inoltre sensibilmente favorito una risoluzione positiva della problematica del reperimento di capitali.

Se l'avvio dell'azienda da parte dei suoi giovani fondatori è stata possibile in virtù del semplice autofinanziamento senza aiuti esterni, ricorrendo cioè alle proprie risorse e a quelle delle proprie famiglie in regime di *bootstrapping*, successivamente l'assoluta centralità conferita all'aspetto dell'innovazione tecnologica nello sviluppo di impresa ha

⁵⁵ http://www.economyup.it/startup/1156_sgnam-quando-una-startup-accelera-grazie-al-cloud.htm

convinto *Nana Bianca*⁵⁶, un acceleratore per *start-up* digitali⁵⁷ con sede a Firenze, a investire su *Sgnam.it*.

È stato così intrapreso un progetto della durata di tre mesi nell'ambito del quale *Sgnam.it* ha potuto usufruire del circuito degli aiuti e delle consulenze specialistiche offertole da *Nana Bianca*⁵⁸, nonché della possibilità di confrontarsi con altre *start-up* in ascesa, operanti nello stesso settore, e di ricevere un contributo di Euro 5.000,00, tutti fattori di agevolazione del miglioramento del prodotto e della possibilità di strutturare in maniera più organica il team di collaboratori.

L'innovazione tecnologica ha inoltre profondamente inciso sulle modalità di attuazione della strategia pubblicitaria di *Sgnam.it*, permettendo all'azienda d'identificare gli strumenti più efficaci per diffondere, presso il pubblico, la conoscenza dei propri servizi offerti.

A riguardo, l'utilizzo del cosiddetto *advertising on-line* ha rappresentato un sistema di veicolazione pubblicitaria particolarmente funzionale alle esigenze dell'impresa, permettendo di accedere direttamente sulla sua piattaforma con un semplice accesso informatico. L'*advertising on-line* riassume l'insieme di tecniche utilizzate per pubblicizzare un prodotto mediante le opportunità offerte dal Web. Tra di esse figura figurano oltre alle classiche ma sempre sfruttatissime newsletter, anche i cosiddetti strumenti black come lo spam incondizionato

In definitiva il valore aggiunto sperimentabile dall'uso della pubblicità in rete può essere riassunto nella possibilità d'individuare, e ciò in special modo sui *social network*, i profili dei fruitori teoricamente interessati ai prodotti pubblicizzati, mediante l'identificazione di chi "ha aperto" il messaggio pubblicitario.

⁵⁶ <http://nanabianca.it/startup-italia-in-crescita/>

⁵⁷ <http://nanabianca.it/>

⁵⁸ Ad oggi, *Nana Bianca* finanzia 18 startup: 12 accelerate e 6 in fase di investimento Angel. Si tratta soprattutto di realtà dell'*e-commerce*, del *marketing* e dell'*advertising online*.

Ed è proprio il ricorso all'*advertising on-line* che ha consentito alla *Sgnam.it* di analizzare specificatamente le condotte dei suoi consumatori e di comprendere anche gli elementi di debolezza della sua piattaforma digitale favorendone il costante miglioramento, con l'ulteriore beneficio dell'abbattimento dei costi pubblicitari.

Da un punto di vista fiscale la scelta di puntare in modo precipuo alla innovazione tecnologica non ha invece comportato per l'azienda in esame il conseguimento di particolari benefici. Occorre tuttavia sottolineare che il crescente apprezzamento che le *start-up* stanno riscuotendo, anche in ragione del loro successo mediatico, ha iniziato a stimolare il legislatore nella direzione di prevedere riduzioni di imposizione soprattutto a vantaggio dei soggetti investitori; mentre una diminuzione dei costi connessi alla costituzione di queste società e quindi il conseguimento di un vantaggio sia pure a breve termine potrebbe essere rappresentato dalla scelta di creare S.r.l. semplificate.

Nel definire conclusivamente i tratti caratterizzanti del prototipo di una *start-up* di successo, rappresentato dalla *Sgnam.it*, si può dunque ragionevolmente convenire che il raggiungimento degli esiti positivi precedentemente illustrati è dovuto al combinato disposto di una pluralità di elementi tra cui spicca, primariamente, il concorso tra un'idea e un progetto originale e l'utilizzo di rilevanti competenze.

Conclusioni.

Attraverso il presente elaborato si è potuta delineare l'importanza che hanno assunto le PMI all'interno del panorama Europeo e internazionale.

L'Unione Europea negli ultimi anni ha introdotto vari programmi di azione come lo *Small business Act*, *Orizzonte 2010* e il *COSME*, che incentivano la nascita e lo sviluppo di queste forme di impresa.

Tuttavia la crisi dei mercati che ha reso più difficile il reperimento di capitali anche presso gli istituti, ha comportato grandi difficoltà per le PMI nel reperimento dei capitali.

A questo si è aggiunta la difficoltà delle imprese italiane di accedere al credito bancario, che è stata parzialmente sopperita dalle nuove forme di finanziamento, quali *venture-capitalist* e *crowdfunding* che si basano essenzialmente sul finanziamento di progetti in via di sviluppo, che presuppongono la partecipazione attiva da parte degli investitori.

Il presente elaborato ha mostrato quali sono le criticità delle PMI italiane, che accanto al difficile rapporto con le banche, risiedono essenzialmente nella struttura familiare delle imprese.

Questa struttura infatti, connotata da imprenditori che hanno il controllo dell'intera azienda, è poco aperta all'accesso di nuovi soggetti, siano terzi investitori o forza lavoro, precludendosi così la possibilità di formulazione di strategie più adeguate e di cambiamenti innovativi.

Merita però attenzione, il fenomeno in via di sviluppo delle *start-up*, che grazie a un impianto innovativo e dinamico sta svolgendo un processo di ammodernamento delle PMI.

Attraverso l'analisi del caso dell'azienda "Sgnam.it" abbiamo potuto infatti appurare che anche aziende giovanili e prive di mezzi economici propri, possono, sfruttando le nuove risorse garantite dal web e le nuove forme di finanziamento, conseguire risultati eccellenti nel panorama economico.

Lo sviluppo della piattaforma digitale, che è stato realizzato grazie all'idea originale di sette giovani di età media di 25 anni, costituisce l'esempio pratico delle potenzialità odierne delle PMI.

Dall'analisi del quadro generale, lo sviluppo di gestione e valorizzazione delle risorse umane delle PMI non potrà che essere legato in futuro all'innovazione di tutto il processo aziendale, a cominciare dall'utilizzo in tutti i campi delle nuove tecnologie.

Tuttavia per conoscere gli sviluppi e l'evoluzione della realtà delle PMI italiane, bisognerà attendere il prossimo Censimento Generale dell'Industria, dei Servizi e delle Istituzioni Non Profit, che l'Istat svolgerà nel 2021.

Bibliografia.

- A. Zucchella., M.E. Maccarini, *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffrè Editore, 1999, Milano,
- Bernard S. Black, *Journal of Financial Economics*, Vol. 47, 1998.
- Corbetta e Montemerlo, 1999; Zahra, 2003
- D. Montemerlo, *“Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa”*, Egea, Milano, 2000
- Dringoli A. e Boccardelli P., *Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo*, Luiss University Press, marzo 2004.
- Gabellano S. *Apprendere per innovare*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- Galli G., L. Paganetto., *La Competitività dell'Italia. Le imprese*, Il Sole 24 ore, 2002, Milano.
- Gualandri E. e Venturelli V., *“Nasce l'impresa, Start up: dal progetto al mercato”*, Confindustria Modena, dicembre 2011.
- Lerner J., *Venture capitalist and the oversight of private firms*, The journal of finance, Vol. 1, 1995,
- M. Venzin *“Specificità e linee guida della crescita internazionale delle aziende familiari”* in G. Corbetta (ed.), *Capaci di crescere*, EGEA, 2005.
- M.G., Fratocchi L, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, 1999, Milano.

Manfred F.R. Kets De Vries *“Leader, giullari e impostori (sulla psicologia della leadership)”*. Raffaello Cortina, Milano, 1994,

Margarethe F. Wiersema and Karen A. Bantel *“The Academy of Management Journal”*, Vol. 35, No. 1 (Mar., 1992),

Matteo C., Andrea L., *Piccole imprese oltre confine*, 2002, Carrocci Editore, Roma.

Merlo M. *Il commercio estero nella piccola e media impresa*, Franco Angeli, 2002, Milano.

Montemerlo D. *La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?* in G. Corbetta, *Capaci di crescere. L’impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, 2005, Milano.

Pammolli F., *Modelli e strategie di marketing*, Milano, 2000,

Passerini W., *E’ tempo di educare alla creatività*, Nòva24 de Il Sole 24 ore 8 Febbraio 2007.

Pellicelli G., *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, 1999, Milano

Pepe C., Zucchella A. *L’internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il mulino, Bologna 2010.

Preti P. PuricelliM e Taggiasco G. *Il capitale umano nelle imprese familiari in crescita*, in G. Corbetta *Capaci di crescere. L’impresa italiana e la sfida della dimensione*. Egea, Milano, 2002.

Silvestrelli S., *Globalizzazione dei mercati e strategie di*

internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: risultati di ricerca e riflessioni critiche, 2001, Sinergie, quaderno, n. 13.

Silvestrelli S., *La globalizzazione tra esigenze economiche ed aspettative etico-sociali: alcuni elementi di riflessione per il manager*, Sinergie, 2005.

Spingardi R. *L'azienda agorà luogo di sperimentazione del nuovo*
L'Impresa – Rivista italiana di Management nov-dic 2006.

Zahra, S.A. (2003). "International expansion of US manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement", Journal of Business Venturing 18(4),

Zerbini N. *Finanziamenti pubblici alle piccole e medie imprese. Guida operativa alla finanza agevolata europea, nazionale e regionale*, 2002, Il Sole 24 ore, Milano.

Sitografia.

<http://www.sgnam.it/>

<http://www.istitutoimprenditorialita.it/2014/05/identikit-sgnam-i-tuoi-pasti-portata-di.html>

http://www.economyup.it/startup/1156_sgnam-quando-una-startup-accelera-grazie-al-cloud.htm

<http://nanabianca.it/startup-italia-in-crescita/>

<http://nanabianca.it/>

<http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996H0280&qid=1423217076091&from=IT>
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV%3Aet0001>