

LUISS



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Un'analisi competitiva e strutturale
delle PMI italiane: Un nuovo modello di sviluppo

Prof.ssa Maria Isabella Leone

RELATORE

Corinna Di Loreto m. 247821

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

Sommario

Introduzione.....	3
Capitolo 1 - Le piccole imprese nell'economia italiana	4
1.1. <i>Uno sguardo ai dati e alla situazione attuale.....</i>	4
1.2. <i>Il fenomeno dei distretti.....</i>	12
1.3. <i>L'evoluzione delle variabili di mercato</i>	19
1.3.1. Le tendenze evolutive generali: trasformazione digitale e principi ESG	19
1.3.2. Le variabili nei distretti	23
Capitolo 2 - Analisi di competitività delle PMI	27
2.1. <i>I punti di forza e di debolezza delle PMI</i>	27
2.1.1. La cultura territoriale	27
2.1.2. Il controllo familiare	30
2.1.3. Sostenibilità e CSR.....	32
2.1.4. La fuga dei giovani: gestione del gap generazionale e prospettive di carriera	35
2.2. <i>Piccole e grandi realtà a confronto</i>	39
2.2.1. Il ciclo di vita delle PMI e delle grandi imprese.....	39
2.2.2. Le principali differenze nelle caratteristiche strutturali	43
2.2.3. Il ruolo delle piccole imprese nelle aziende-piattaforma.....	45
2.3. <i>Considerazioni finali per uno sviluppo sostenibile delle PMI</i>	46
Capitolo 3 - I modelli di sviluppo di diffusa implementazione.....	49
3.1. <i>I consorzi e le joint ventures</i>	49
3.2. <i>Il franchising.....</i>	52
3.3. <i>L'outsourcing e le reti di imprese</i>	56
3.4. <i>L'associazionismo imprenditoriale fuori dalla contrattazione collettiva.....</i>	59
3.5. <i>Il Business Process Outsourcing</i>	60
3.6. <i>Un nuovo modello di sviluppo per le PMI?</i>	63
Capitolo 4 - La mediazione dell'azienda-piattaforma nel processo di outsourcing	66
4.1. <i>Spiegazione del modello.....</i>	66
4.2. <i>Lo sviluppo sostenibile e il confronto con i modelli affermati.....</i>	74
4.3. <i>Case study: ASSORETIPMI, Associazione Reti di Imprese PMI</i>	79
4.5. <i>Considerazioni finali.....</i>	82
Conclusioni	84
Bibliografia	85
Sitografia.....	90

Introduzione

Le micro, piccole e medie imprese rappresentano il nucleo dell'economia italiana in quanto, oltre a contribuire alla quasi totalità del PIL, costituiscono la diretta espressione dell'essenza del Bel Paese. Tuttavia, spesso sono protagoniste di un ambiente con dinamiche notoriamente inefficienti, che non riescono a promuovere una valorizzazione delle loro potenzialità. Il focus dell'elaborato verte sulla ricerca di un modello organizzativo che incoraggi un innalzamento del livello di competitività di tali fattispecie di imprese, tramite l'esaltazione dei loro punti di forza e l'arginamento dei punti di debolezza. Il lavoro segue un percorso delineato *step by step*. Nel primo capitolo verrà presentata una panoramica del settore delle piccole e medie imprese in Italia e verranno esposte in breve le principali motivazioni e conseguenze della scelta dimensionale. Tra le cause identificate per il ritardo nello sviluppo, verrà affrontato il tema della pandemia da Covid-19. L'analisi proseguirà con una spiegazione del modello dei distretti, inteso come configurazione organizzativa per la collaborazione tra imprese maggiormente riscontrabile sul territorio italiano, e con una rassegna delle tendenze evolutive del mercato più rilevanti da prendere in considerazione in sede di formulazione delle strategie aziendali e di progettazione organizzativa.

Nel secondo capitolo si proseguirà con un'analisi di competitività delle PMI, tramite uno studio sui loro punti di forza e di debolezza e sotto il profilo del confronto con le realtà più grandi. L'obiettivo del capitolo è quello di formulare delle considerazioni per la promozione di uno sviluppo ideale delle PMI, considerando anche le tendenze evolutive di mercato. Nel terzo capitolo verranno esposti i modelli per lo sviluppo già di diffusa implementazione che le PMI potrebbero adottare, e verrà indagata la coerenza di tali modelli con le considerazioni circa la promozione dello sviluppo. Infine, nel quarto e ultimo capitolo, si giungerà a descrivere un modello innovativo specifico per lo sviluppo delle PMI, in grado di valorizzarne i punti di forza. Sarà, in conclusione, trattato il caso di un'associazione il cui business model è basato sulla concretizzazione di tale soluzione innovativa, affinché possa essere fornita un'evidenza dell'applicabilità del modello teorico e possano essere elaborate delle considerazioni utili per la sua esecuzione a più ampio spettro.

Capitolo 1 - Le piccole imprese nell'economia italiana

1.1. Uno sguardo ai dati e alla situazione attuale

In Italia, la cultura territoriale si insedia con profonde radici nel tessuto economico, del quale sono protagoniste le piccole e medie imprese. Esse contribuiscono alla maggioranza delle attività economiche svolte nel paese, in tutti i settori. I dati forniti dal Censimento permanente delle imprese italiane del 2019 dell'ISTAT¹ rilevano che le microimprese (3-9 addetti) costituiscono il 79,5% delle imprese italiane, le piccole (10-49 addetti) il 18,2%, le medie (50-249 addetti) il 2% e le grandi (250+ addetti) il 0,3%, su un totale di 1.033.737 imprese attive nel 2018.

La percentuale delle microimprese rispetto al totale delle imprese calcolata a fine 2021 è scesa rispetto a quella del 2019 (dal 79,5% al 77,6%) e al contempo è cresciuta quella delle piccole imprese (dal 18,2% al 19,5%), (ISTAT, 2022²). Inoltre, anche i dati sul numero di imprese attive tra il 2011 e il 2018, e dunque precedentemente alla pandemia da Covid-19, provenienti dal Censimento permanente hanno rilevato una tendenza simile, mentre le rilevazioni sul numero degli addetti hanno riscontrato un aumento. Riguardo la struttura dimensionale, pertanto, il calo del numero di microimprese e l'aumento del numero di addetti suggerirebbero una tendenza alla crescita organizzativa.

Nel sistema produttivo italiano, frequente è la presenza di imprese controllate e gestite da una persona fisica o da una famiglia; in particolar modo, è rilevante notare come il fenomeno diminuisca all'aumentare delle dimensioni organizzative. Nell'ipotesi di un passaggio generazionale, il 49,4% delle microimprese e il 75% delle grandi imprese hanno dichiarato che non rilevarebbero ostacoli (ISTAT, 2019³). Da notare dunque, come le difficoltà causate da un trasferimento familiare della leadership influenzino maggiormente le realtà più ristrette, sebbene le problematiche relative al trasferimento di competenze e all'assenza di possibili successori, rimangano un peso notevole anche per le organizzazioni di grandi dimensioni.

¹ Censimento permanente delle imprese 2019: primi risultati, ISTAT, 2020
<https://www.istat.it/it/files//2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>

² Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19, ISTAT, 2022
https://www.istat.it/it/files/2022/02/REPORT-COVID-IMPRESA_2022.pdf

³ Il primo censimento permanente delle imprese, ISTAT, 2022
https://www.istat.it/it/files//2022/03/Il-primo-censimento-permanente-delle-imprese_Ebook.pdf

Il terreno italiano su cui poggia la produzione è dunque, come dimostrato dalle statistiche, composto per la maggior parte da imprese di piccole e medie dimensioni prevalentemente a conduzione familiare. Nonostante la storia delle piccole e medie imprese in Italia abbia rivelato i suoi alti e bassi nelle indagini numeriche, è evidente come lo stabilirsi di realtà dimensionali ristrette sia un fenomeno tendenzialmente prevalente nel tempo e decisamente affermato oggi. Per quanto si possa tentare di ricondurre le motivazioni della preponderanza di imprese di piccole dimensioni a fattori economici che influenzano la capacità di crescita, è molto più probabile che le ragioni sostanziali alla base siano di tipo sociale e antropologico. Gli italiani manifestano per caratteristica innata un bisogno di libertà e di creatività, una peculiarità che li spingerà sempre ad esprimersi al meglio in contesti più piccoli ed elastici (Fontana, Calò, Cassella, 2021).

L'impostazione italiana è dunque quella di un'imprenditorialità basata prevalentemente sulla vocazione artigianale o comunque altamente specializzata dei lavoratori che, pertanto, si esprimono al meglio in contesti lavorativi ristretti dove non vengono valorizzati tanto per la loro reputazione, (come avviene nelle grandi aziende), quanto per la loro unica competenza professionale (Quintieri, 2006).

Le realtà imprenditoriali italiane erano sempre state "piccole", fino al grande sviluppo sociale ed economico negli anni '50 del secolo scorso, in cui decisivo fu l'approccio Taylor-fordista. I grandi colossi produttivi che sfruttavano la catena di montaggio per un lavoro altamente routinario e sfornavano un'enorme mole di prodotti standardizzati ad alti ritmi, erano gestiti con una mentalità rigida, avversa al cambiamento e propensa solo ad obiettivi di maggior crescita produttiva e dimensionale. Quando con due decenni vennero fuori le problematiche legate ad un tale sistema, la Lean production prevalse sulla Mass production e il mondo si convertì al Toyotismo. I limiti delle grandi dimensioni aziendali, quali la rigidità e la difficoltà nel rispondere a cambiamenti e sfide provenienti dall'ambiente, i rallentamenti causati dall'elevato grado di burocratizzazione interna e il calo di competitività nella risposta alla clientela in termini di soddisfacimento di richieste differenziate, portarono dapprima i manager di tali organizzazioni ad implementare un decentramento della produzione tramite il trasferimento di intere unità in "piccole aziende" fisicamente separate (intervenendo tramite una segmentazione strutturale che affidasse con un mandato la gestione di divisioni a direttori di stabilimento o a piccoli imprenditori) e poi gli artigiani specializzati a separarsi da tali contesti cercando

nuovamente una propria dimensione lavorativa autonoma (Fontana, Calò, Cassella, 2021). Fu dagli anni '70 pertanto, che le piccole e medie imprese tornarono ad aumentare di numero, tenendo fede alla cultura territoriale che aveva posto le basi per la loro nascita sin dall'inizio dell'economia nella Penisola. Piore e Sabel (1984) individuarono una pluralità di forme industriali e furono i primi ad evidenziare come tra le tante quello della specializzazione flessibile fosse rappresentativo dell'industria italiana, costituita da piccole e medie imprese che si distinguevano per essere altamente specializzate e nettamente in contrapposizione alle grandi fabbriche fordiste. La ricerca di flessibilità tramite il ridimensionamento delle organizzazioni e dei loro processi interni prendeva spunto dal modello giapponese della Lean production che si diffondeva proprio in quegli anni e che si fondava su principi quali: la riduzione della forza lavoro, l'eliminazione degli sprechi e il taglio alle scorte, la just in time production e la riduzione dei lotti di produzione, il traino della domanda, il miglioramento continuo (*Kaizen*) e l'automazione dei processi (Pettersen, 2009). Le realtà più grandi, possono ridimensionarsi tramite processi di *downsizing* (quando si interviene tramite tagli al personale) o di *outsourcing* (quando si opta per l'esternalizzazione di alcune attività, generalmente di produzione, distribuzione o fornitura), strumento di più recente adozione. È esattamente dall'*outsourcing* che nascono i distretti italiani in cui, tramite il fenomeno del decentramento produttivo reso possibile dalla creazione di una rete, operano piccole e medie imprese indipendenti dal punto di vista giuridico ma caratterizzate da interdipendenza nei cicli produttivi e accomunate dall'ambiente socioeconomico locale (Ricciardi, 2013). Come è evidente, si sta parlando di modelli che privilegiano senz'altro il ricorso a tipologie di relazioni orizzontali piuttosto che verticali, in forza di un ridimensionamento organizzativo desiderato. Sebbene la generalità delle imprese sia consapevole della necessità di una maggior flessibilità, i modelli e le strategie con cui raggiungerla non sono univoci, né sussiste necessariamente una convergenza su un'unica opzione (Regini e Sabel, 1988).

Per quanto la piccola dimensione delle imprese italiane assicuri loro una maggior flessibilità in termini di reazione ai cambiamenti nelle richieste provenienti dal mercato e quindi una maggior reattività, essa contribuisce ad ostacolare la creazione di un ambiente che favorisca l'attività di ricerca e sviluppo e, di conseguenza, diminuisce il livello generale di innovazione del Paese. La motivazione risiede nel fatto che la maggior parte

delle aziende italiane si configura non solamente come “piccola impresa”, quanto piuttosto come “micro impresa” (nella quale il numero di dipendenti e più generalmente degli addetti si attesta al massimo a 9 unità), la cui dimensione diventa abbastanza “limitante” quando si tratta di destinare una percentuale rilevante del fatturato ad attività di ricerca e sviluppo (Di Giorgio e Murro, 2021) e, più generalmente, quando si devono predisporre gli elementi per la progettazione organizzativa. Relativamente alle problematiche di innovazione e sviluppo, la struttura finanziaria delle PMI è uno dei fattori che, congiuntamente a quello della dimensione, incide in modo particolarmente rilevante. Nel caso italiano, tali imprese mostrano un livello di sottocapitalizzazione (Patrimonio netto/Totale attivo abbastanza basso) e un maggior livello di indebitamento a breve (per coprire le spese ingenti relative al capitale circolante) rispetto a quello a lungo termine, combinazione che potrebbe spiegare il basso grado di investimento e ammodernamento delle strutture e dei processi produttivi, situazione che sta portando ad un abbassamento della loro capacità competitiva (Di Giorgio e Murro, 2021). Realtà per le quali invece la situazione dimensionale non incide negativamente sul grado di innovazione e che rientrano comunque nella classificazione di “piccole e medie imprese” sviluppatasi negli ultimi anni come realtà per così dire “specializzate” sul profilo della ricerca e dello sviluppo, sono le Start-up innovative: piccole imprese il cui oggetto sociale esclusivo o prevalente è la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi ad alto valore tecnologico. L’intento del Governo di promuovere la crescita sostenibile e lo sviluppo tecnologico, che vede in Italia grandi ostacoli causati dalla dimensione e dalla struttura finanziaria delle PMI, è stato manifestato con l’emanazione di una prima normativa per le Start-up innovative introdotta con il D.L. 18 ottobre 2012, n. 179. Questa tipologia di impresa è infatti soggetta ad una serie di agevolazioni quali: incentivi alle assunzioni (è estesa la possibilità di assumere a tempo determinato), agevolazioni fiscali per gli investitori delle start-up innovative (la persona fisica può detrarre fino al 30% della somma investita per un valore massimo di 1 milione di euro, la persona giuridica può applicare una deduzione per un massimo di 1.8 milioni di euro), incentivi al crowdfunding, facilitazioni alla costituzione della società che può avvenire anche online senza ricorrere al supporto del notaio, accesso diretto al Fondo di Garanzia per le PMI realizzato in collaborazione con Mediocredito Centrale. Riguardo quest’ultimo aspetto, le start-up innovative beneficiarie del fondo nei primi 3 mesi del 2022 sono state 6.614,

mentre le operazioni autorizzate e tradottesi effettivamente nella concessione di un finanziamento hanno superato il valore di 2 miliardi di euro (MISE, 2022⁴). Per attestarsi come Start-up innovativa, la società di nuova creazione, costituibile in forma di società di capitali o di cooperativa, deve possedere almeno uno tra i seguenti indicatori di innovatività: il 15% del valore maggiore tra fatturato e costi annui è investita in R&S; il personale deve essere altamente qualificato ovvero, almeno 1/3 della forza lavoro complessiva è costituita da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, o in alternativa almeno 2/3 dei soci o collaboratori è in possesso di una laurea magistrale; l'impresa è titolare o licenziataria di brevetto o software registrato. Anche altri sono i vincoli per una start-up innovativa: quali il divieto alla quotazione in mercati regolamentati, il divieto di distribuzione degli utili e il limite "dimensionale" per cui, a partire dal secondo anno di attività, il totale della produzione annua non deve essere superiore ai 5 milioni di euro. I report elaborati dal Ministero dello sviluppo economico per il primo trimestre del 2022, rilevano una crescita del numero di tale tipo di impresa: sono 14.362 le Start-up innovative iscritte nella sezione speciale del registro delle imprese, (in aumento del 2% rispetto al trimestre di chiusura del 2021). Dall'analisi sul settore delle start-up innovative emergono tre rilevanti considerazioni (Fontana, Calò, Cassella, 2021):

- 1) La terziarizzazione delle attività produttive: più dei 2/3 delle start-up innovative è specializzata in servizi B2B, per lo più caratterizzabili come Knowledge-Intensive Business Services, che possono consistere, per fare un esempio, nella vera e propria vendita di competenze nel design di componenti di prodotti.
- 2) La localizzazione geografica delle imprese innovative sul territorio italiano: è sorprendente come il settore delle start-up innovative sembri non rispecchiare la classica ripartizione tra Nord e Centro-Sud. La concentrazione territoriale è infatti rilevabile per il 27% nella regione Lombardia, per il 12% nel Lazio e per il 9,2% in Campania. Una possibile spiegazione potrebbe derivare dall'analisi delle sinergie generate dai Knowledge Spillover, ovvero meccanismi per cui la conoscenza si propaga come esternalità all'interno di contesti culturali e locali in cui anche la *tacitness* riveste un ruolo importante. Il modello dei Sistemi Locali

⁴ 31° Rapporto periodico, MISE, direzione generale per la Politica industriale, l'innovazione e le PMI, dati al 31 marzo 2022.

https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/31_rapporto_Fondo_di_Garanzia_-_startup_e_PMI_innovative_I_trimestre_2022.pdf

del Lavoro elaborati dall'ISTAT, costituirebbe un buon punto di partenza per un'analisi che permetta di comprendere a fondo come tale conoscenza possa divulgarsi ed espandersi a livello dei sistemi urbani o dei distretti industriali, presenti su un territorio con una specifica composizione strutturale.

- 3) Il legame tra il luogo di esperienza formativa e lavorativa dello startupper e di costituzione della società: l'83% delle start-up è stata costituita sul territorio di origine del proprio fondatore (fenomeno dovuto senz'altro alle facilitazioni normative e finanziarie del governo).

La cultura territoriale, fattore che incide sulla situazione dimensionale dell'impresa, merita una considerazione a parte, che verrà ulteriormente approfondita nel paragrafo 2.1. Questo aspetto, che incide notevolmente sulla realtà imprenditoriale italiana, si mostra disincentivante per certi versi, perché incoraggiando il mantenimento del controllo familiare delle imprese, genera un impatto negativo sulla disciplina manageriale e sui controlli interni e scoraggia al contempo l'adozione di una forma come quella di società per azioni. Questa è una forma giuridica che costituisce il presupposto per accedere al mercato di capitale di rischio e che richiede un grado di formalizzazione della gestione interna sicuramente superiore. Nonostante tutto, si è verificata una lenta ma rilevante crescita del mercato delle quotazioni per le PMI, visto l'andamento della capitalizzazione di AIM Italia tra il 2010 e il 2019: da 10 società quotate nel 2010 a 121 nel luglio del 2019, con un salto di Market Cap da 320 milioni a 7,58 miliardi di euro. Come era prevedibile, le regioni maggiormente presenti su tale mercato nel 2019 furono quelle del Nord (Lombardia: 45%, Emilia-Romagna: 15%, Veneto: 9%) e, casi speciali nel Centro, il Lazio con il 10% e la Toscana con il 4% (IR Top Consulting, 2019⁵). Tuttavia, la struttura finanziaria, dal lato delle passività, rimane legata principalmente all'autofinanziamento e all'indebitamento bancario e il ricorso alla quotazione in borsa è ancora poco ricorrente: nel 2019 la capitalizzazione di Borsa in Italia si aggirava intorno al 36,8% del PIL, percentuale nettamente più bassa rispetto a paesi come Germania, Spagna, Francia e Regno Unito. Il reperimento di finanziamenti esterni è reso difficoltoso non solo dalla cultura territoriale che incide sull'assetto di controllo e gestione e sulla struttura finanziaria dell'impresa, ma anche da variabili macroeconomiche come una

⁵ Osservatorio AIM IR Top Consulting, elaborazioni su dati Factset e Borsa Italiana, 2019
<https://PMInews.it/wp-content/uploads/2019/07/IR-Top-OSSERVATORIO-aim-2019.pdf>

politica di incentivi scarsi da parte del governo, un sistema fiscale generalmente più vantaggioso per il debito e la maggior sensibilità delle piccole realtà rispetto ai tassi d'interesse. (Di Giorgio e Murro, 2021). Le imprese italiane, nella generalità delle fattispecie di grandezza, versano dunque in una situazione di inerzia dovuta non solo a problematiche di gestione interna, ma soprattutto ad un ambiente macroeconomico assai scoraggiante. Giorgio di Giorgio e Pierluigi Murro, nell'articolo "Le PMI italiane e la sfida alla crescita" (2021), analizzano le principali cause della scarsa produttività del Paese, che influenzano a loro volta il livello di competitività delle imprese sul territorio. Tra i fattori di rallentamento spiccano problematiche come una burocrazia invasiva, costosa e inefficiente; un grande ritardo nelle infrastrutture materiali e immateriali (quali scarsi incentivi alle imprese private e direzione errato degli investimenti pubblici); un'eccessiva legislazione, composta da regole tra loro anche spesso contrastanti; un "nanismo" presente anche nel settore bancario, con propensione all'adozione del modello tradizionale di banca commerciale che, nel lungo termine, rende meno profittevole e competitivo il sistema; una spesa sociale quasi esclusivamente direzionata al settore pensionistico; un basso indice di digitalizzazione. Pierluigi Ciocca (2004) individua poi altre variabili riguardanti la struttura morfologica dell'economia, tra cui la qualità e la quantità della forza lavoro e la distribuzione funzionale e territoriale del reddito e della ricchezza. I fattori macroeconomici appena elencati contribuiscono, insieme a quelli interni alle imprese, a creare una spirale negativa dalla quale si potrebbe non uscire più se non con l'adozione immediata di rimedi efficaci. A tali problematiche deve poi aggiungersi un'ulteriore grave complicazione che sta affliggendo l'economia globale dai primi mesi del 2020. Secondo quanto rilevato dall'ISTAT nel report "*Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria COVID-19*"⁶ pubblicato a febbraio 2022, sono il 90,9% le imprese che hanno dichiarato di essere in piena attività nel 2021 nonostante la situazione pandemica e il 5,9% quelle che si troverebbero in uno stato di apertura parziale (in termini di orari di apertura, spazi e accesso alla clientela). Il 3,1% ha invece dichiarato di essere attualmente chiuso e la percentuale rappresenterebbe una realtà composta da 30 mila imprese, tra le quali 12 mila prevedono di non riaprire più. I soggetti che hanno subito maggiormente la chiusura appartengono ai settori dei servizi di alloggio,

⁶ https://www.istat.it/it/files/2022/02/REPORT-COVID-IMPRESA_2022.pdf

dello sport, della ricreazione e del divertimento, del trasporto marittimo e della ristorazione. Il tasso di chiusura dei battenti è risultato superiore per le microimprese (3,7%) e, a livello territoriale, per le imprese operanti nel Nord-est (4%) e nel Mezzogiorno (3,6%). Anche la diffusione della ripresa è strettamente correlata alla dimensione aziendale: tra le microimprese, le unità che hanno subito una riduzione del fatturato rappresentano il 36,4%, percentuale equivalente al doppio di quella registrata dalle grandi imprese (18,9%). La tendenza nella misurazione si inverte per le unità con aumento di fatturato: il 28,9% tra le microimprese e il 52,7% tra le grandi imprese. Per le PMI le percentuali di unità in aumento di fatturato crescono al 42% e al 51,2% (rispettivamente per le piccole e per le medie imprese), mentre per i casi di unità in diminuzione scendono al 27,1% e al 22%. Le statistiche denotano l'evidenza per cui, al crescere della dimensione aziendale, crescono i casi di aumento di fatturato tra le unità appartenenti alla categoria e diminuiscono quelli di riduzione. La dimensione internazionale è altresì un fattore determinante nella ripresa del fatturato: tra le imprese appartenenti a gruppi multinazionali italiani o esteri, la ripresa è più diffusa rispetto a quella presente tra le imprese appartenenti a gruppi domestici o non facenti capo a nessun gruppo (dal 59,1% e dal 56,4% delle due tipologie di gruppi multinazionali al 45,8% e al 41,7% rispettivamente per le ultime due fattispecie). L'80% delle imprese, che rappresentano più del 90% del valore aggiunto, dichiaravano, a fine 2021, che si sarebbero trovate in una situazione di completa o parziale solidità entro la prima metà del 2022. Il 3% circa ritiene invece di trovarsi gravemente a rischio. Dal grafico si può notare come il fattore dimensionale abbia inciso consistentemente e sulla solidità delle imprese durante la pandemia: il grado di rischio di solidità diminuisce all'aumentare delle dimensioni aziendali.

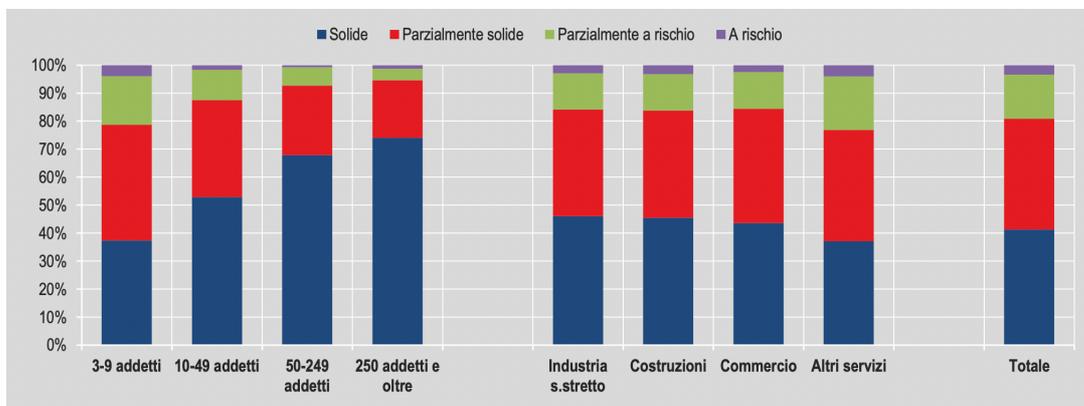


Figura 1.1: Condizione di solidità e rischio delle imprese attive nei primi mesi del 2022, ISTAT, 2022.

Da notare invece come il settore di appartenenza (industria in senso stretto, costruzioni, commercio e altri servizi) abbia inciso relativamente poco sul grado di solidità, in quanto le percentuali per ogni livello di rischio si attestano, nei quattro casi, su valori molto vicini tra loro. Diversamente, la differenza tra settori si percepisce maggiormente quando si parla di recupero di fatturato: l'industria in senso stretto e le costruzioni presentano una ripresa più diffusa, per cui sono, rispettivamente per i due settori, il 41,2% e il 37,3% le imprese che hanno registrato un aumento di fatturato tra giugno e ottobre del 2021 rispetto agli stessi mesi del 2022. Sul territorio invece, le imprese che mostrano una maggior ripresa sono quelle del Nord-est (36,4%), del Nord-ovest (34,5%), mentre al Centro e al Sud le percentuali si flettono rispettivamente al 30,1% e 27,7%, dove si registrano quote più elevate di imprese in perdita, dovute in parte alla maggior incidenza del commercio e dei servizi, nei quali si registra una ripresa più difficoltosa.

Riassumendo quanto fin qui è stato detto circa i fattori che si sono svelati come determinanti nel periodo pandemico, la piccola dimensione aziendale ha influito negativamente sia sulla continuità delle attività, sia sullo stato di ripresa economica (relativamente al riaumento di fatturato), e sul grado di solidità delle imprese. L'internazionalità degli assetti partecipativi aziendali è stato altresì un fattore determinante per la ripresa del fatturato. Per quanto riguarda il settore di appartenenza, esso ha condizionato in modo positivo la performance reddituale aziendale maggiormente nel caso dell'Industria in senso stretto e delle Costruzioni, motivazione per cui la ripresa è stata più significativa nelle regioni del Nord, in cui tali settori sono più sviluppati.

1.2. Il fenomeno dei distretti

I distretti industriali rappresentano ad oggi uno dei modelli organizzativi di crescita per le piccole e medie imprese maggiormente caratterizzanti il contesto italiano. È rilevante in questo studio affrontare il discorso dei distretti, poiché la trattazione approfondisce e pone in evidenza la spontaneità che ne caratterizza il processo di addensamento e la naturalezza insita nella creazione delle relazioni tra le imprese partecipanti, fattori che escludono la possibilità di replicare l'esperienza attraverso politiche industriali premeditate e intenzionali (Ricciardi, 2013).

Prima di trattare in profondità il tema, è doveroso fare una premessa sul contributo che questa configurazione organizzativa dà alla nascita di nuove imprese in Italia.

Si è citato spesso, nel precedente paragrafo, il ruolo fondamentale della cultura territoriale nel determinare l'assetto dimensionale e l'allocatione delle imprese sul territorio oltre che nell'influenzare la vocazione professionale degli imprenditori italiani, ma non si è ancora discusso circa la rilevanza che gli elementi della struttura produttiva territoriale abbiano sul tasso di attivazione imprenditoriale del paese. Indagare sulle variabili della natalità imprenditoriale significa apprendere i fattori che condizionano la presenza di divari territoriali così profondi tra Nord e Sud e sui quali intervenire per alleviare gli ostacoli alla crescita numerica delle imprese in Italia. Le differenze sui tassi di attivazione imprenditoriale nei vari segmenti regionali presentano un'elevata persistenza nel tempo, poiché i fattori che condizionano la propensione delle persone ad intraprendere nuove attività imprenditoriali rimangono pressoché immutati nel tempo. Gli interventi statali dovrebbero dunque intervenire in prima sede su questi specifici elementi, i quali sono più spesso di tipo *push* (offerta) che *pull* (domanda), poiché le caratteristiche territoriali incidono maggiormente sull'offerta che sulla domanda imprenditoriale (Iacobucci e Micozzi, 2014). Alcuni di questi sono l'innovazione, la cultura imprenditoriale ed il livello di disoccupazione (Fritsch e Mueller 2007), il livello del reddito, il livello di istruzione e la densità della popolazione (Andersson e Koster, 2011). Gli studi condotti da Fritsch e Mueller (2007), rivelano come la formazione di nuove imprese sia fortemente *path dependence* e che è per tale motivo che il tasso di natalità per singola regione tende a cambiare molto lentamente.

Oltre ai fattori territoriali citati poc'anzi, l'indice di specializzazione produttiva dell'area, la quota di lavoratori indipendenti nell'economia locale, la percentuale di occupati con mansioni dirigenziali e di controllo e la presenza di piccole imprese risultano essere assai rilevanti (Garofoli, 1992). I distretti industriali sono costituiti in modo che le singole entità aziendali possano specializzarsi in una determinata produzione. Pertanto, maggiore è la presenza distrettuale in una determinata regione, maggiore sarà l'indice di specializzazione produttiva dell'area e la nascita di nuove imprese sarà incoraggiata da una necessità di soddisfare una così alta richiesta di una determinata produzione. La presenza capillare delle piccole imprese sul territorio invece, oltre che a contribuire alla maggior probabilità di un'espansione delle reti distrettuali, influisce sul *path dependence*:

esse contribuiscono a generare nuove opportunità imprenditoriali e a mettere in moto il sistema, ispirando nella collettività un desiderio di intraprendere e avviare nuove attività. Nella maggior presenza di piccole imprese è celato anche un altro grande valore aggiunto. Esse si comportano infatti come degli “incubatori” di capacità imprenditoriale poiché, grazie alla loro flessibilità e semplicità strutturale, incoraggiano senz’altro una maggior iniziativa di nuovi soggetti. Il tasso di disoccupazione, inoltre, contribuisce positivamente a far variare il tasso di natalità imprenditoriale perché, più semplicemente, quando il lavoro scarseggia, c’è una spinta a cercare o a creare una nuova occupazione.

Ne desumiamo dunque, che la rilevazione di una maggior propensione all’iniziativa imprenditoriale nel Nord-Est e in qualche regione del Centro, specialmente sul versante adriatico, possa essere giustificabile con la maggior presenza in quelle aree di distretti industriali verso i quali convogliano centinaia di piccole imprese altamente specializzate. “Un distretto industriale è un’area territoriale con un’alta concentrazione di piccole e medie imprese industriali ad elevata specializzazione produttiva, generalmente caratterizzate da un’intensa interdipendenza dei loro cicli produttivi e fortemente integrate con l’ambiente socio-economico locale che le ospita” (Ricciardi, 2013, p. 22).

I distretti industriali costituiscono un sistema reticolare all’interno del quale le imprese cooperano tramite relazioni formali e informali sul piano produttivo, dei servizi e dello sviluppo di innovazione tecnologica. Attraverso il 9° Censimento generale dell’industria e dei servizi⁷, nel 2011 l’Istat ha rilevato 141 distretti industriali. L’analisi svolta è stata condotta tramite l’utilizzo dei Sistemi Locali del Lavoro individuati dall’Istat, griglie territoriali i cui confini sono individuati utilizzando i flussi degli spostamenti giornalieri casa/lavoro rilevati durante i Censimenti generali della popolazione e delle abitazioni. Ogni sistema locale è dunque il luogo in cui la popolazione risiede e lavora, intrattenendo la maggioranza delle proprie relazioni. Secondo il Rapporto annuale del 2015⁸, le differenti aggregazioni omogenee, che identificano le varie tipologie di sistemi locali, sono in tutto 29 e sono tali rispetto alla struttura demografica, alla specializzazione produttiva prevalente (in linea con la teoria dei distretti) e alla vocazione culturale e attrattiva dei territori.

⁷ https://www.istat.it/files/2013/07/Fascicolo_CIS_PrimiRisultati_completo.pdf

⁸ <https://www.istat.it/files/2015/05/Rapporto-Annuale-2015.pdf>

Rilevante in questa sede, oltre che interessante per comprendere a fondo le peculiarità delle diverse PMI presenti sul mercato, è la classificazione delle imprese aderenti ad un distretto, formulata da Antonio Ricciardi (2013), in base al grado di stabilità aziendale e all'autonomia strategica.

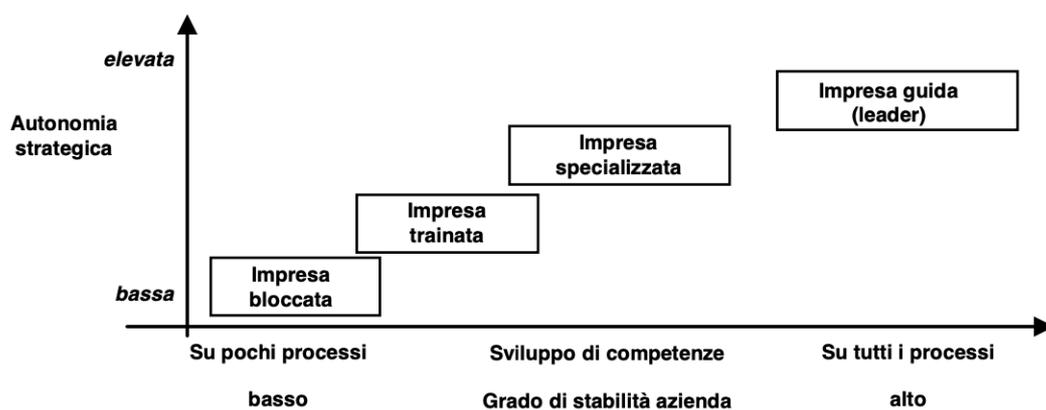


Figura 1.2: Profili delle imprese distrettuali, Ricciardi, 2013⁹

Come si può dedurre dalla Figura 1.2, le tipologie di piccole imprese si identificano in quattro categorie, in base alle diverse combinazioni delle due variabili, caratterizzate da una correlazione positiva. L'impresa "bloccata" è quella di piccolissime dimensioni, assimilabile ad un laboratorio artigiano, ed è specializzata in singole fasi della lavorazione. Questa si rivela debole sul piano contrattuale ed è incapace di esprimere delle scelte strategiche in modo autonomo, motivo per cui, risulta assai dipendente dalle imprese committenti. L'impresa "trainata", sebbene si occupi di svolgere le funzioni critiche del processo produttivo, adotta una strategia competitiva volta al mero sfruttamento del contesto distrettuale, senza che alcun obiettivo sia posto sul profilo della crescita export. L'impresa "specializzata" rappresenta una categoria orientata allo sviluppo in proprio di innovazioni e di know-how, ma si rivelano deboli sul piano commerciale, in quanto ancora dipendenti e dalla rete distrettuale e dall'impresa committente "leader". Quest'ultima gode del riconoscimento di un marchio proprio affermato sul mercato, accentra tipicamente le fasi più strategiche del processo

⁹ "I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive", Ricciardi, 2013

produttivo, in virtù di un più elevato grado di autonomia strategica, e decentra le fasi esecutive ad altre imprese della rete. Il distretto può rivelarsi come fonte strategica di collaborazione per ognuna di queste tipologie di imprese, garantendo al singolo aderente la possibilità di accedere a diversi vantaggi competitivi (Ricciardi, 2013). In primo luogo, l'elevato grado di specializzazione delle singole unità partecipanti a diverse fasi del ciclo produttivo, porta ognuna di esse a raggiungere e sfruttare economie di scala e di apprendimento sui propri processi interni, con maggior probabilità di conseguire un aumento della produttività. In secondo luogo, la distribuzione della capacità produttiva tra le varie imprese attribuisce al sistema complessivo e ai suoi singoli partecipanti una maggiore flessibilità, giustificata dalla capacità di modificare l'output finale e di ricercare nel distretto le capacità produttive adeguate. Infine, la prossimità territoriale delle imprese fa sì che si crei un effetto di trasmissione della conoscenza e dell'innovazione, anche detto *spillover effect*, che caratterizza tipicamente il trasferimento della conoscenza tacita in un determinato contesto territoriale e culturale. Le prassi comunicative che si sono venute a creare spontaneamente nel distretto, favoriscono la creazione di un canale invisibile all'interno del quale le informazioni relative a comportamenti da adottare, alle prassi organizzative a cui attenersi e alle scoperte fatte nel processo produttivo, scorrono in una modalità peculiare e unica in quella specifica rete. Questo meccanismo facilita lo sviluppo e il miglioramento di prodotti e processi, tramite il trasferimento di una conoscenza rilevabile solo quando si è parte integrante del sistema. Si parla talvolta anche di creatività industriale decentralizzata, costituita da insiemi di conoscenze pratiche che non sono il risultato di investimenti in attività di ricerca e sviluppo, ma piuttosto di attività di learning by doing (Bellandi, Caloffi, Toccafondi, 2010). I benefici dell'appartenenza ad un distretto rilevano pertanto in entrambi i casi: sia che si tratti della piccola impresa specializzata, sia della media o grande impresa leader. La rete distrettuale offre, nel primo caso, la possibilità di raggiungere economie di scala che, con il tempo, garantiscono vantaggi di performance facilmente misurabili e, nel secondo caso, l'opportunità di esternalizzare quelle fasi del ciclo produttivo non strategiche per ottenere un livello di eccedenza di output finale. Un ultimo vantaggio competitivo ascrivibile alle imprese facenti parte di un distretto e, più generalmente di una rete, è la valutazione di un rischio di impresa che risulta essere inferiore. Raffigurando agli occhi dell'istituto di finanziamento un'organizzazione più affidabile, l'impresa riesce così ad ottenere

finanziamenti a tassi di interesse più bassi. Non a caso, le regioni con più alta densità distrettuale godono di tassi di finanziamento più bassi rispetto a quelli delle regioni con bassa concentrazione di distretti, il che favorisce l'attività di investimento e quindi la crescita delle imprese. Inoltre, il rapporto annuale della Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo del 2017 dimostra come i distretti industriali mostrino una performance di crescita del fatturato migliore rispetto alle aree non distrettuali (+4,3% rispetto al +4%), crescita che è proseguita anche nel 2018 (+3,4%). I distretti costituiscono un grande vantaggio anche per le imprese medio-grandi, le quali considerano il distretto un luogo che agevola i processi di innovazione (44% dei casi) e di internazionalizzazione (42%), (Intesa Sanpaolo, 2017¹⁰).

Oltre che fornire una rassegna dei vari vantaggi competitivi apportati dall'adesione ad un distretto, Ricciardi considera anche una breve lista dei relativi punti di debolezza tra cui: la piccola dimensione delle imprese distrettuali che ostacola gli investimenti in aree di innovazione e sviluppo, le difficoltà connesse al ricambio generazionale di tali imprese e l'immobilismo degli enti locali che governano i distretti.

Il successo o l'insuccesso di un distretto dipende però dalla strategia messa in atto, più che dal settore di appartenenza o dalla sua localizzazione geografica. La strategia influenza, dunque, la performance del distretto e può essere incentrata sulla delocalizzazione pianificata, sullo stabilire sinergie con università e centri di ricerca, sul coordinamento di numerose filiere da parte delle aziende leader, sulla collaborazione con le parti sociali o sulle strategie comuni di marketing e di formazione del personale. Sulla base della governance e delle strategie implementate è stata elaborata una nuova ed originale classificazione dei distretti basata su quattro nuove tipologie (Ricciardi, 2010; Fazio e Ricciardi, 2008):

- I distretti dinamici: sono caratterizzati da una governance efficiente e da imprese leader che influenzano virtuosamente i comportamenti delle altre componenti del distretto, spingendo all'innovazione continua. C'è un'intensa cooperazione tra le imprese e una forte interdipendenza dei rispettivi cicli produttivi.
- I distretti maturi: sono dotati di una governance inefficiente e sono caratterizzati da una forma di cooperazione tra le imprese di natura non pianificata. Riescono

¹⁰ Rapporto annuale, Intesa Sanpaolo, 2017

https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/research/it/economia-e-finanza-dei-distretti/10_Economia%20e%20finanza%20dei%20distretti%20industriali.pdf

talvolta a superare le crisi congiunturali che indeboliscono il distretto. Tra i punti di forza però, prevalgono il forte radicamento al territorio e alla comunità locale.

- I distretti vulnerabili: sono privi di governance e hanno un debole radicamento nel territorio. Operano in modo isolato e spesso finiscono per stare in concorrenza tra di loro, dal momento che non sviluppano strategie di cooperazione.
- I distretti virtuali: sono esistenti solo poiché imposti da decreti regionali e di fatto rappresentano aree industriali.

Stante questa nuova classificazione, la strategia che apparrebbe più opportuna per fronteggiare le crisi congiunturali (quali concorrenza, anche sleale, proveniente da altri paesi, crisi economiche e finanziarie macro-sistemiche del paese...) sarebbe quella che dia priorità alla formazione di un assetto di governance efficiente e alla pianificazione della cooperazione tra le imprese del distretto, quest'ultima realizzabile con l'ausilio del contratto di rete (L. n.33/2009¹¹).

Inoltre, nelle fasi recessive ma discontinue di mercato, appaiono più evidenti certi fenomeni (Ricciardi, 2013), manifestazione della strategia aziendale, come:

- i. il rafforzamento delle reti di subfornitura oltre la struttura distrettuale, per razionalizzare i costi e acquisire le migliori competenze. I criteri di selezione del partner si rivolgono sempre più alla capacità del partner di progettare con il committente;
- ii. l'aumento delle tipologie di innovazione, sempre più legate, specialmente nelle imprese leader del distretto, ai servizi offerti ai clienti finali piuttosto che al prodotto o al processo;
- iii. la diffusione della cultura della responsabilità sociale e l'investimento in processi produttivi eco-sostenibili;
- iv. maggior propensione all'esportazione.

Dal punto di vista strategico, il distretto funge da strumento utilissimo per le piccole e medie imprese italiane, poiché costituisce un buon punto di partenza per ovviare al problema dimensionale. I distretti possono costituire degli acceleratori per la formazione di una rete di imprese: inizialmente vengono condotti rapporti informali tra le imprese dello stesso territorio ma, con poco tempo, l'impresa leader inizia a formalizzare i

¹¹ <https://web.camera.it/parlam/leggi/090331.htm>

rapporti, creando attorno a sé una rete di cui essa costituisce il nucleo. La rete può essere molto accentrata su un leader, generalmente una media impresa di successo nel *Made in Italy*, o può essere una rete orizzontale finalizzata a condividere la realizzazione di un prodotto o a condividere conoscenze per generare innovazione (Ricciardi, 2013). Alcune imprese potrebbero trovarsi così a costituire un gruppo capace di interagire con il mercato internazionale ponendosi come general contractor esclusivo e capace di soddisfare le molteplici esigenze dei clienti nella realizzazione di determinati prodotti. È il caso che ha caratterizzato nel 2008 le imprese del distretto brianzolo del mobile di alta qualità e che ha ispirato il nome per un modello di aggregazione aziendale nuovo in quel periodo: *I.Style* (De Luca, 2009). Il progetto era caratterizzato da una visione di insieme: gli imprenditori partner, spesso in competizione tra di loro nei mercati di provenienza, collaboravano nel settore *contract* e in alcuni progetti internazionali. L'obiettivo, dunque, era quello di portare a compimento la realizzazione di determinati prodotti di design, così come nel caso di una qualsiasi rete orizzontale di imprese. In Italia, non a caso, la maggior parte dei distretti industriali operano nel settore manifatturiero e, nello specifico, nei settori dell'abbigliamento-moda, dell'automazione-meccanica, dell'arredo-casa e dell'agro-alimentare. La motivazione può essere riconducibile al fatto che la suddivisione dei ruoli lungo la catena produttiva è più gestibile quando si tratta della lavorazione di prodotti tangibili.

1.3. L'evoluzione delle variabili di mercato

1.3.1. Le tendenze evolutive generali: trasformazione digitale e principi ESG

Fondamentale è adesso rivolgere attenzione ai principali fattori che, nel contesto odierno di mercato, stanno mutando e al contempo influenzando l'adozione di opportune misure strategiche e organizzative da parte della generalità delle imprese e, dunque, anche da parte delle PMI.

Per quanto riguarda le tendenze più diffuse sul mercato, la recente pandemia ha influito in maniera assai rilevante. L'insorgenza di problematiche dovute a crisi sanitarie e le evidenti difficoltà riscontrate dalle imprese nel tentativo di evitare una reazione a

catena fatale, hanno portato le stesse a rivedere i propri strumenti e processi, per il raggiungimento di una reattività maggiore che garantisca un livello di competitività superiore e sufficiente ad assicurare almeno la sopravvivenza dell'organizzazione durante la crisi. Il risultato è stato pertanto il conseguimento di un livello generale maggiore di competitività sul mercato. Per quanto riguarda le strategie più diffuse rivolte a questi obiettivi, il 32% delle imprese (piccole, medie e grandi) ha deciso di attuare una transizione digitale ed ecologica, mentre il 30,1% ha optato per una formazione e un'assunzione di personale con skill più elevate (ISTAT, 2022¹²). Il Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR)¹³, approvato dal Governo nel 2021 per rilanciare l'economia dopo la pandemia, si sviluppa su 6 missioni, tra cui 2 rilevanti in questa sede: Digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo (a cui sono destinati fondi per 24,30 miliardi di euro) e Rivoluzione verde e transizione ecologica (a cui sono destinati 59,33 miliardi di euro). Nella prima delle due missioni, il quadro delle misure e delle risorse si riferisce a obiettivi tra cui: Transizione 4.0, investimenti ad alto contenuto tecnologico, politiche industriali di filiera e internazionalizzazione. Una variabile che sta subendo dunque un'evoluzione, in accelerazione negli ultimi due anni a causa della pandemia da Covid-19, è quella tecnologica. La situazione pandemica ha stravolto la concezione di lavoro affermatasi fino a quel momento. La necessità di dare continuità alle attività aziendali in un momento in cui le restrizioni sanitarie ponevano stringenti vincoli alla mobilità, hanno costretto i dirigenti aziendali a rivedere e riprogrammare completamente le modalità lavorative, propendendo per una soluzione che garantisca la prosecuzione delle attività da remoto. La diffusione dello smart working ha evidenziato la necessità di un'evoluzione digitale immediata. Precedentemente alla pandemia, la rivoluzione digitale era già in atto, iniziata e perpetuata dalle tecnologie 4.0, ma la necessità di digitalizzare ha iniziato ad essere percepita come "urgente" solo in seguito all'emergenza sanitaria. Nello specifico, a crescere consistentemente negli ultimi anni è la necessità della connessione Internet fissa e mobile, della sicurezza informatica e della formazione digitale. L'importanza dell'evoluzione tecnologica è tuttavia ancora maggiormente rilevante per le grandi imprese piuttosto che per le piccole: il tema della connessione Internet si rivela cruciale per il 40,1% delle grandi imprese e per il 35% delle

¹² Report "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19", ISTAT, 2022
https://www.istat.it/it/files/2022/02/REPORT-COVID-IMPRESA_2022.pdf

¹³ <https://www.PMI.it/app/uploads/2021/04/pnrr-governo.pdf>

micro, mentre gli investimenti nella digitalizzazione sono svolti dall'82,8% delle grandi imprese e solamente dal 36,8% delle micro (ISTAT, 2022). Si osserva inoltre una recente diffusione degli *ERP Systems (Enterprise Resource Planning Systems)*, che garantiscono un maggior grado di efficienza interna, tramite la realizzazione di una gestione simultanea digitalizzata di tutte le attività aziendali (il 43,2% del totale delle imprese campionarie ritiene che sia importante dotarsene). Le piattaforme ERP sono le più richieste tra le PMI, insieme alla tecnologia di gestione e marketing aziendale, in quanto tali sistemi assicurano minori costi operativi e aumentano il grado di coordinamento interno tra funzioni aziendali, incoraggiando l'accelerazione della crescita dell'impresa grazie ad un impatto consistente sul suo livello di competitività sul mercato. Tra le criticità riscontrate ad oggi con maggior incidenza tra le PMI, troviamo dei colli di bottiglia nelle catene di approvvigionamento di input produttivi, problemi di reperimento e formazione del personale e grave debolezza della domanda di beni (ISTAT, 2022), problematiche per cui la digitalizzazione costituisce ad oggi la soluzione più adatta, qualora vada ad influire sul maggior grado di competitività dell'impresa e, dunque, sul suo potere contrattuale. Nella seconda delle due missioni del PNRR riportate poc'anzi, rilevano: l'economia circolare e l'agricoltura sostenibile; l'energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile; l'efficienza energetica e la riqualificazione degli edifici; la tutela del territorio e della risorsa idrica. Secondo la ricerca condotta da Euler Hermes in collaborazione con Format Research (2022)¹⁴, la maggior parte delle imprese (il 69,3%) investe nella sostenibilità ambientale per adeguarsi alle normative nazionali e internazionali, ma anche perché investire nel settore migliora l'efficienza operativa, riduce i costi e aumenta la redditività. È per tale motivo che un numero sempre maggiore di aziende sta aderendo ai principi internazionali ESG (*Environmental, Social and Governance*). Pierluigi Ascani, presidente di Format Research, spiega nell'intervista con Italia Oggi (2022): «Ciò che emerge dalla ricerca in modo evidente è il nuovo “modello di crescita” che le imprese italiane si sono date, basato sulle politiche e sugli investimenti per la sostenibilità, e fondato su alcuni assunti fondamentali: il riconoscimento che le politiche green hanno un impatto positivo sul business, il fatto che l'adozione dei parametri ESG, investendo in modo profondo i processi interni dell'azienda, è un'occasione per le imprese di modificare i propri modelli di offerta e di servizio».

¹⁴ <https://formatresearch.com/wp-content/uploads/2022/02/Rassegna-Euler-Hermes-7-2-2022.pdf>

La transizione green costituisce un fattore di accelerazione del business, poiché favorisce l'adozione di processi produttivi a basso consumo e permette di ottenere un accesso agevolato ai finanziamenti degli istituti di credito. A livello territoriale, le imprese che hanno investito maggiormente in sostenibilità ambientale sono quelle del Nord-est. Sarebbero poi le imprese di dimensioni minori a temere maggiormente i cambiamenti climatici, per un loro possibile impatto sull'attività aziendale. Gli interventi per conseguire un adeguato livello di sostenibilità ambientale potrebbero consistere nell'apertura verso un'economia circolare, nella digitalizzazione dei processi interni, nell'efficientamento e nel risparmio energetico, nella richiesta di garanzie di basso impatto ambientale ai fornitori, nella riconversione di impianti e macchinari per limitare l'impatto ambientale e in azioni per la riduzione dei danni causati da eventi climatici estremi (Intesa Sanpaolo, 2020¹⁵).

La pandemia da Covid-19 è stata l'occasione per accrescere altresì l'attenzione sulla tematica della sostenibilità sociale, in termini di maggior benessere del personale per quanto riguarda la sicurezza sul posto di lavoro, il sostegno finanziario e il ricorso a modalità lavorative che andassero incontro a diverse esigenze, come lo smart-working. È certa purtroppo la presenza di grandi difficoltà da parte delle imprese più piccole a dedicare risorse e competenze alle tematiche ESG. Le iniziative delle PMI finalizzate a conseguire un maggior grado di sostenibilità sociale potrebbero comunque raffigurarsi in azioni per la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, in azioni di welfare aziendale come il supporto alla genitorialità, in relazioni con scuole e istituzioni locali per l'inserimento lavorativo e nella formazione professionale dei dipendenti. Un perimetro molto sottile esiste poi tra il concetto di sostenibilità sociale e sostenibilità di governance. Quest'ultima, ancora meno conosciuta, è rilevante solo in aziende di medie e grandi dimensioni o in specifici settori (come nell'edilizia) e nel caso della realizzazione di determinati progetti (come nei rapporti con la PA e nella richiesta di finanziamenti). Per la sua natura di offrire vantaggi più difficilmente percepibili, è perseguita spesso in modo ancora più inconsapevole rispetto alla sostenibilità sociale. Tra gli obiettivi di una buona governance rientrano certamente l'attenzione per una comunicazione trasparente con il mercato, iniziative per la valorizzazione delle differenze e politiche HR con obiettivi di inclusione e pari opportunità.

¹⁵ <https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2020/11/PMI-italiane-e-sostenibilita-WEB.pdf>

I principali benefici del perseguire iniziative sostenibili non si limitano al conseguimento di maggiori profitti e alla riduzione dei costi, ma ricadono anche sul piano del marketing e della comunicazione, della reputazione e dell'attrattività, della cultura e del clima aziendale. La situazione dimensionale delle PMI, purtroppo, incide sulla capacità di predisporre personale e uffici dedicati e determina una minore consapevolezza del significato di sostenibilità. L'indagine svolta da Intesa Sanpaolo in occasione del Forum per la Finanza Sostenibile (2020) ha rilevato, tuttavia, che la maggior parte delle PMI del campione di riferimento sta lavorando nella direzione di una maggior sostenibilità ambientale, sociale e di governance, in una visione unitaria di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR).

1.3.2. Le variabili nei distretti

Bellandi, Caloffi e Toccafondi, nel loro studio “Riaggiustamento delle reti distrettuali e differenziazione dei percorsi di reazione alla crisi di mercato” (2010), individuano le principali direttrici di mutamento dei distretti italiani, che influenzano pertanto anche gli assetti organizzativi delle PMI che vi partecipano. La prima di queste variabili è l'internazionalizzazione produttiva. L'espansione delle reti di produzione e commerciali all'estero è volta alla creazione di nuovi mercati di sbocco per la vendita o di mercati in cui trovare nuove risorse e competenze distintive. Tale necessità di portare all'estero la propria capacità produttiva o di delegarla a partner esteri sta caratterizzando sempre più i mercati negli ultimi anni. Il dubbio che ci si pone in questa sede è se tale variabile possa mutare la struttura distrettuale al punto da portare ad una completa sostituzione delle relazioni tra imprese operanti nel contesto locale con le relazioni intraprese con attori esteri. L'evidenza empirica porta ad affermare, almeno per il momento, che si sta optando per un riaggiustamento dell'architettura distrettuale volto a sviluppare maggiormente le funzioni per la gestione della produzione all'estero, all'interno delle quali dunque gli agenti distrettuali svolgerebbero un ruolo di coordinamento. La necessità di internazionalizzazione di fasi può essere letta come un bisogno delle imprese di maggior integrazione con il cliente e di crescente customizzazione dei prodotti. Tra le conseguenze per la piccola impresa distrettuale scaturenti dal fenomeno dell'internazionalizzazione dei processi produttivi, vi è la condizione per cui la stessa si ritrovi a collaborare con partner esteri o, nei peggiori dei casi, si veda esclusa dai rapporti distrettuali a causa di una

concorrenza più conveniente sui prezzi, qualora non esistessero precedentemente accordi contrattuali di esclusiva. Uniche opzioni implementabili sarebbero, a quel punto, scendere a compromessi sui prezzi o valorizzare e pubblicizzare all'esterno la qualità dei propri servizi o semilavorati. Dunque, si è dimostrato come tale variabile possa rappresentare un'arma a doppio taglio per le piccole imprese, che potrebbero giovare degli effetti sull'architettura distrettuale (quali collaborazioni con partner esteri) o vedersi persino escluse dalla rete. Altra variabile evolutiva è quella dei gruppi di imprese. La creazione di reti, come visto nel paragrafo 1.2, caratterizza in alcuni casi una fase di maggior formalizzazione dei rapporti collaborativi tra le imprese di un distretto. La tendenza sui mercati è, tuttavia, sempre più quella della costituzione di gruppi di imprese qualora si voglia raggiungere un grado di formalizzazione e di controllo ancora più alto. Tale trasformazione è attuata dall'azienda leader che volesse operare un upgrading qualitativo dei prodotti tramite un maggior controllo (gruppo verticale) o che sentisse la necessità di differenziare tramite un portafoglio prodotti più ampio (gruppo orizzontale). L'implementazione avviene tramite processi di partecipazione al capitale o di acquisizione delle imprese. Le conseguenze apportate dalla formazione di un gruppo di imprese, rilevano soprattutto per la media impresa leader, in quanto l'internazionalizzazione delle risorse strategiche per la crescita di tutta la rete, si trasforma ora nella crescita di una singola impresa.

Terza direttrice di mutamento dei distretti industriali è la tendenza dell'impresa distrettuale a crescere dimensionalmente, per via di processi di acquisizione o fusione con imprese locali o per via di un aumento di risorse e competenze presenti in loco. La media impresa distrettuale necessita allora di un ridimensionamento organizzativo e strategico: devono essere predisposte nuove strutture decisionali, unità interne specializzate e meccanismi di coordinamento e controllo. La quarta e ultima variabile è quella dei mutamenti sociali. Nello specifico, il problema del ricambio generazionale e della crescente mobilità degli individui, interessa in particolar modo le piccole realtà imprenditoriali, considerate sia nel contesto distrettuale, sia singolarmente. Per quanto riguarda il ricambio generazionale, la forte interdipendenza tra imprenditore, famiglia e impresa, caratterizzante le PMI e in generale tutta l'industria italiana, ha ostacolato la ricerca da parte dell'imprenditore di un successore alternativo agli eredi. Inoltre, l'aumento della mobilità degli individui, il mutamento delle loro aspettative di carriera,

la concezione di un lavoro sempre più flessibile e basato su un'impronta meno "tecnica", hanno ridotto gli incentivi degli individui ad indirizzare la propria carriera a favore della continuità dell'impresa familiare. Parlando invece di maggior mobilità degli individui, facciamo riferimento all'insediamento nelle realtà locali di comunità di immigrati. Questi ricoprono, nelle piccole imprese, un ruolo nelle fasi manifatturiere a minor valore aggiunto, costituendo un'alternativa all'internazionalizzazione dei processi produttivi per la ricerca di costi più ridotti.

Il cambiamento dovuto all'adattamento verso queste variabili non influenza solamente le imprese al loro interno o le relazioni tra i distretti, ma coinvolge anche la cultura imprenditoriale e le formule di governance locale, che devono essere rinnovate, cercando sempre una coerenza con le possibili traiettorie di sviluppo (Bellandi, Caloffi, Toccafondi, 2010).

Nel presente capitolo si è sviluppata un'analisi introduttiva del settore delle piccole e medie imprese italiane che ha toccato diversi punti. Nel primo paragrafo, i dati statistici hanno delineato un quadro preciso dell'economia italiana: una realtà caratterizzata da una predominanza di microimprese, prevalentemente a controllo familiare. Le cause della scelta dimensionale sono identificabili nella cultura territoriale e nella ricerca di una maggior flessibilità, riscontrabile nell'evoluzione storica strutturale delle imprese e nel susseguirsi dei modelli della Mass e della Lean production. Tra le conseguenze della piccola dimensione aziendale rileva il basso livello di attività di ricerca e sviluppo, ostacolato altresì dalla struttura finanziaria dell'impresa stessa. Struttura determinata, a sua volta, spesso dalla forma giuridica adottata, la quale di rado in Italia si configura come società per azioni, sempre a causa della preferenza per il controllo familiare dell'impresa. Il settore R&S è privilegiato invece da imprese costituite appositamente per l'innovazione: le Start-up innovative, alle quali il Governo riserva specifici incentivi. Dunque, sono state portate in evidenza alcune principali cause del grande ritardo nella crescita e nello sviluppo delle PMI italiane tra cui: cause interne alle imprese (la gestione e il controllo interni poco puntuali e la struttura finanziaria che privilegia il ricorso al debito), cause esterne di natura macroeconomica (ritardo nelle infrastrutture italiane materiali e immateriali, eccessiva legislazione, nanismo del settore bancario, sistema fiscale più vantaggioso per il debito e basso grado di digitalizzazione), e la situazione

pandemica (la piccola dimensione influisce in modo sfavorevole sul rischio di stabilità dell'impresa). Nel secondo paragrafo si è affrontato il tema dei distretti, la configurazione organizzativa per la collaborazione tra imprese maggiormente riscontrabile sul territorio italiano. Infine, nel terzo paragrafo, si è trattato in breve delle tendenze evolutive più rilevanti da considerare adeguatamente nelle strategie e nella progettazione organizzativa affinché l'impresa possa continuare a competere sul mercato e a evolversi. Nel secondo capitolo l'obiettivo è quello di formulare delle soluzioni volte a promuovere lo sviluppo e ad innalzare il grado di competitività delle PMI, partendo da un'analisi dei loro punti di forza e di debolezza e dal confronto con le grandi imprese.

Capitolo 2 - Analisi di competitività delle PMI

Si ritiene giusto, in questa sede, affrontare il tema della competitività delle PMI trattando più generalmente dei loro punti di forza e di debolezza (anche in relazione all'allineamento rispetto alle tendenze di mercato) ed effettuando un confronto, sotto diversi aspetti, con le realtà più grandi. Nella categoria delle PMI, si riterranno incluse implicitamente, così come in tutto l'elaborato, anche le microimprese.

2.1. I punti di forza e di debolezza delle PMI

Nel presente paragrafo verranno analizzati separatamente i diversi fattori che generano o rappresentano dei punti di forza e di debolezza per le PMI.

2.1.1. La cultura territoriale

Un aspetto fondamentale, di cui si è già parlato in breve nel paragrafo 1.1, è quello della cultura territoriale, un elemento che è fonte di svariati punti di forza e di debolezza per le PMI. In primo luogo, la cultura territoriale può essere definita come un *cultural heritage* che esprime una doppia relazione: l'immaginario di tradizioni, usanze e pratiche comuni che viene automaticamente evocato da una parte e la realtà fisica del paesaggio e delle opere d'arte che lo compongono dall'altra. Il patrimonio culturale crea un legame con il sistema di valori, la storia, il territorio e le caratteristiche della popolazione che lo ha generato, tramandandone i tratti salienti alle generazioni future, nel cui modo di vivere, tali tratti saranno geneticamente e intrinsecamente presenti e influenzeranno il modo di pensare e approcciare al quotidiano. Si riportano in breve le conseguenze più importanti, di cui si è già discusso nel primo capitolo, generate dall'influenza della cultura territoriale. Tra queste rilevano:

- Le dimensioni limitate delle imprese: ne consegue una scarsa propensione all'innovazione per limitazioni oggettive della struttura organizzativa e l'assenza o la decodificazione dei sistemi formali di accountability, ma più punti di contatto con il territorio (che facilitano l'instaurazione di relazioni più durature basate sulla fiducia reciproca tra imprenditori e stakeholder) e una maggior flessibilità e reattività verso i cambiamenti e le richieste del mercato;

- La preferenza per il controllo familiare dell'impresa e lo scarso ricorso al mercato del capitale di rischio: ne conseguono, dal punto di vista della struttura finanziaria, una sottocapitalizzazione che contribuisce a ridurre la capacità di sostenere attività innovative (Di Giorgio e Murro, 2021), e una maggiore propensione al debito che influenza le capacità di crescita, mentre ulteriori conseguenze, anche positive, sul piano dei sistemi di gestione e controllo verranno analizzate nel paragrafo successivo;
- Le politiche macroeconomiche disincentivanti, favorite da una propensione generalizzata alla procrastinazione e all'eccessiva burocratizzazione delle pratiche riformatrici.

La situazione dimensionale, inoltre, incide inevitabilmente sulla capacità produttiva condizionando l'ampiezza della gamma prodotti e la quota sul mercato di sbocco. Tuttavia, come si è già ribadito, i punti di contatto con il territorio sono maggiori, per via in primo luogo delle conoscenze personali che l'imprenditore ha sul territorio, dell'informalità con cui vengono spesso siglati gli accordi impliciti con i partner e delle modalità di recruiting favorite da accordi con scuole e università. Questa particolare vicinanza al territorio, riscontrabile sia per le micro che per le piccole e medie imprese, (anche se per queste ultime si riscontra tendenzialmente un maggior grado di formalità nella formulazione di accordi con i partner), incoraggia una particolare attenzione alla qualità dei prodotti e dei servizi dell'impresa, con lo scopo di mantenere quella reputazione costruita nel network di relazioni di cui si è parte. Inoltre, le tradizioni locali ispirano e mantengono in vita le attività di artigianato, donando al settore italiano della manifattura una forte competitività e una certa fama diffusasi con il marchio *Made in Italy*. Il territorio costituisce dunque un grande punto di forza e fonte di vantaggi competitivi se si prendono in considerazione questi ultimi aspetti, ma talvolta può costituire un ostacolo qualora venga inteso come attore, e dunque stakeholder, rappresentato principalmente dalla politica, dalla sua macchina burocratica e dalle associazioni di categoria. Il ruolo conflittuale e di ostacolo sorge laddove l'amministrazione pubblica o la rappresentanza di categoria si pongano in contrasto con una certa volontà di agire dell'impresa o laddove un'iniziativa positiva di innovazione per la comunità o per il territorio da parte dell'organizzazione non venga compresa e accettata. Tra le possibili soluzioni emergono (Tortora, Corsini, Spinicci, 2015): il fare

rete per la condivisione di idee e risorse con la finalità di ovviare ai problemi di incomunicabilità causati dal fattore dimensionale; la condivisione altresì delle strategie e dei processi per la comunicazione del valore della produzione e del servizio al cliente finale; la destinazione di maggiori risorse alla formazione e alla ricerca per le PMI, per poter attribuire maggior credibilità alle proprie iniziative.

Gli italiani rappresentano un popolo che per caratteristica innata è dotato di grandi originalità e spirito di iniziativa, per cui è prevedibile riscontrare dai dati un basso livello di formazione professionale tra gli imprenditori. L'insieme degli insegnamenti e delle usanze trasmessi nel tempo, uniti al desiderio di realizzazione personale, hanno spronato intere generazioni di imprenditori ad avviare la propria attività da zero, senza il *background* di una vera e propria educazione accademica, o comunque, non di quella appartenente al campo delle scienze manageriali. Questa è una delle principali motivazioni per cui ad oggi nelle piccole imprese si riscontra una bassa propensione alla progettazione organizzativa, per nulla nelle microimprese, da realizzarsi in previsione di una crescita strutturale e in un'ottica di medio periodo. Allo stesso modo bassa è l'inclinazione verso una pianificazione finanziaria più evoluta, espressione di un minor grado di avversione al rischio, anche nelle imprese di medie dimensioni. È questo il caso in cui, da fonte di infinite opportunità, il territorio si trasforma in uno strumento di ostacolo all'evoluzione. Gli imprenditori Baby Boomers (1946-1964) e quelli appartenenti alla Generazione X (1965-1979), hanno la tendenza verso un attaccamento ai sistemi tradizionali di gestione che ostacola il cambiamento e l'innovazione. È anche lo stesso fattore territoriale, dunque, che genera *path dependence* e che impedisce la riforma digitale nelle aziende. Inoltre, a sostegno della tesi per cui il grado di formazione universitaria (anche diversa da quella manageriale) tra gli imprenditori è bassa, interviene il dato sconcertante rivelato dal Rapporto "Laurea e imprenditorialità" di AlmaLaurea in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna e Unioncamere (2020)¹⁶: "Le imprese fondate da laureati rappresentano il 3,9% del totale delle imprese presenti in Italia a settembre 2019". Secondo lo stesso studio, le imprese create dai laureati mostrano un tasso di sopravvivenza e crescita più elevato. Questa

¹⁶https://www.alma laurea.it/sites/alma laurea.it/files/docs/universita/altro/laurea_imprenditorialita/2020/rapporto_alma laurea_2020_laurea_e_imprenditorialita.pdf

situazione è evidenza del fatto che l'educazione professionale dell'imprenditore, innalza il livello di competitività nella maggior parte dei casi aziendali.

Infine, il territorio finisce inevitabilmente per influire sulla cultura d'impresa. Esso può rappresentare un punto di forza quando nell'ambiente lavorativo si sviluppano particolari sinergie positive che, dalla condivisione di uno stesso clima culturale, generano idee nuove e innovative che donano all'impresa una caratterizzazione unica. Tuttavia, come si è appena visto, esso può costituire anche un punto di debolezza che genera sinergie negative, come quelle che scoraggiano il cambiamento e causano una dipendenza dal percorso, che danneggiano il clima interno all'impresa e generano sensazioni di frustrazione e immobilismo, con il risultato di una cultura d'impresa rigida e conservatrice.

2.1.2. Il controllo familiare

Come specificato nel primo capitolo (1.1), nelle imprese italiane di qualsiasi dimensione c'è una prevalenza del controllo familiare. Tuttavia, il *family business* costituisce la realtà più affermata soprattutto nelle aziende di minori dimensioni, in cui le due funzioni di controllo e gestione vengono esercitate congiuntamente dall'imprenditore, in virtù della maggior facilità nell'organizzazione dei processi decisionali garantita da tale tipologia di controllo. Cucculelli e Romano (2016), identificano le principali implicazioni di una proprietà concentrata nelle mani della famiglia imprenditoriale. Tra quelle negative rilevano l'accrescimento dell'utilità individuale e l'utilizzo a scopi personali delle risorse aziendali a discapito dell'efficienza dell'impresa e degli stakeholder, l'eccessiva avversione al rischio che riduce le opportunità di crescita e una gestione delle risorse umane che premia maggiormente la fedeltà alla proprietà. La volontà di preservare il *Socioemotional Wealth (SEW)*¹⁷ familiare genera anche dei vantaggi competitivi, identificabili come punti di forza per l'impresa. Tra questi, secondo gli autori, rilevano la

¹⁷Il *Socioemotional Wealth (SEW)* è la base di una nuova prospettiva teorica nell'ambito degli studi del *family business*. Il SEW rispetta parametri diversi da quelli finanziari, soffermandosi su quelli che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, relativi dunque alla perpetuazione dei valori familiari e alla continuità del controllo familiare all'interno dell'impresa per mezzo della dinastia (Gomez-Mejia *et al.*, 2011). L'obiettivo è quello di conservare e proteggere il patrimonio intangibile socio-emozionale (Carr *et al.*, 2016). Il modello FIBER (Berrone *et al.*, 2012) identifica cinque dimensioni chiave del SEW: *Family control and influence* (F), *Identification of family members with the firm* (I), *Binding social ties* (B), *Emotional attachment of family members* (E) e *Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession* (R).

maggior dedizione e il maggior senso della responsabilità nell'esercizio delle attività aziendali, la pianificazione strategica a lungo termine nell'ottica di un futuro passaggio generazionale che presuppone l'integrità del business familiare, il maggior coinvolgimento emotivo dei collaboratori e l'instaurazione di relazioni di fiducia con gli stakeholder che si esplicano con la realizzazione di contratti impliciti tra le parti, i quali, inoltre, riducono i costi di agenzia. I benefici di una leadership familiare, inoltre, rilevarebbero maggiormente per le imprese di dimensioni minori, in quanto l'approccio prevalentemente relazionale con i collaboratori aziendali favorito da una gestione familiare e l'instaurarsi di accordi informali perpetuati dall'imprenditore in persona, acquistano maggior valore in realtà più piccole, dove il grado di formalità richiesto è nettamente inferiore rispetto al caso di imprese di più grandi dimensioni.

Tra le scelte strategiche più comuni nelle imprese familiari, stavolta in quelle di medie dimensioni, c'è quella di nominare nel top management un componente della famiglia, scelta che porta con sé delle conseguenze, sia positive che negative. L'appartenenza del manager alla proprietà rende prioritario per quest'ultimo gestire l'impresa in un'ottica di lungo periodo, facilita la trasmissione in azienda di conoscenze accumulate durante gli anni nella gestione familiare e favorisce una maggiore fiducia, che nel caso di un manager professionale, degli stakeholder che avessero stretto accordi impliciti con l'impresa nel corso del tempo. Quest'ultimo aspetto rileva favorevolmente e in particolar modo nelle realtà distrettuali, in cui la presenza di accordi informali e impliciti è molto frequente. Tuttavia, tra le criticità sono riscontrabili una preclusione delle alternative migliori sul mercato per il ruolo di manager e una disincentivazione sul lavoro per tutti i dipendenti "non familiari" a causa dell'assenza di criteri meritocratici per gli avanzamenti di carriera. Un fattore di grande criticità per tutte le PMI a controllo familiare è la successione, momento in cui il trasferimento del controllo dall'imprenditore ai suoi eredi genera rischi di una discontinuità delle attività aziendali e, dunque, una grande insicurezza e un senso di sfiducia negli stakeholder, per il timore che gli eredi non perpetuino i rapporti contrattuali impliciti iniziati dal predecessore o che non possiedano una formazione professionale adeguata.

In definitiva, non si può affermare che il controllo familiare nelle imprese di piccole dimensioni costituisca un punto di forza piuttosto che di debolezza. Andrebbero invece individuate, per ogni singolo caso aziendale, le cause del verificarsi di situazioni

favorevoli o sfavorevoli nei diversi approcci e caratteristiche gestionali specifiche della proprietà.

2.1.3. Sostenibilità e CSR

Sul tema della sostenibilità, la letteratura e le ricerche statistiche si soffermano prevalentemente sui casi delle imprese di maggiori dimensioni, confermando la minor rilevanza attribuita a tale aspetto nelle PMI. La ragione può essere individuata nel fatto che, come specificato precedentemente, la situazione dimensionale incide consistentemente sugli assetti organizzativi, al punto che le imprese più piccole non dispongono concretamente di strutture interne formalizzate che permettano di raggiungere concretamente gli obiettivi di sostenibilità. Di nuovo sul tema dei principi ESG, l'aspetto *Environmental* è di fondamentale importanza nel business model di qualsiasi impresa, grande o piccola che sia, che voglia tenersi al passo con le tendenze evolutive del mercato. Al fine di ricavare il grado di competitività delle PMI, è dunque fondamentale indagare sulla propensione di queste verso i sistemi di *Circular Economy* (CE). Il Parlamento Europeo ha formulato una definizione del termine¹⁸ (2015): "L'economia circolare è un modello di produzione e consumo, che include la condivisione, la locazione, il riutilizzo, la riparazione, la ricomposizione e il riciclaggio di materiali e prodotti esistenti per quante più volte possibili. In questo modo, il ciclo di vita dei prodotti viene allungato. Nella pratica, il modello implica la riduzione al minimo degli sprechi". Uno degli schemi più diffusi per identificare i punti salienti di un sistema di CE è quello identificato dalla fondazione Ellen MacArthur (2013) e denominato ReSOLVE framework, acronimo che sta per: *Regenerate* (la rigenerazione di energia e materiali), *Share* (la condivisione tra utenti), *Optimize* (l'ottimizzazione e l'efficientamento nella produzione e in tutta la supply chain), *Loop* (una ripetizione continua nello svolgersi del ciclo di vita dei prodotti), *Virtualize* (la digitalizzazione dei processi), *Exchange* (la sostituzione dei vecchi materiali ancora riutilizzabili con quelli non più rinnovabili per altri cicli). Altro framework diffuso in letteratura è quello delle 9R, basato sul concetto della massimizzazione dell'utilizzo delle risorse e dei prodotti allo scopo di ottenere una capacità produttiva complessivamente più sostenibile (Van

¹⁸ <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>

Buren *et al.*, 2016): *Rethink, Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose, Recycle, Recover*. Salvioni, Bosetti e Fornasari (2021), hanno condotto un'analisi su un campione di 623 PMI italiane, sottoponendo i rispondenti a un questionario con domande finalizzate alla comprensione del grado di diffusione dei sistemi CE tra queste imprese. L'analisi si è concentrata su variabili come il riutilizzo di prodotti e scarti, sul riciclo dei rifiuti e sul recupero dell'energia. I risultati dell'indagine hanno rivelato che il significato di *Circular Economy* e la consapevolezza della sua importanza strategica aumentano all'aumentare delle dimensioni aziendali. L'effettiva implementazione delle pratiche CE, invece, rappresenta una recente innovazione per un terzo del totale delle aziende rispondenti e un elemento da integrare e migliorare per le restanti unità. Rimane comunque molto meno diffusa nelle microimprese che, inoltre, non sarebbero in grado di realizzarla nel breve termine. Più generalmente, le piccole e le microimprese non "native sostenibili", ovvero non raffigurabili nelle fattispecie delle Start-up o delle aziende innovative, adottano un approccio poco strutturato al tema. La sostenibilità, non solo ambientale, ma anche sociale e di governance, è un aspetto rilevante nei singoli casi aziendali, ma non è ancora parte integrante della vision, per cui l'implementazione di sistemi e pratiche sostenibili avviene in una modalità poco formalizzata, per nulla codificata, realizzata per lo più avvalendosi della spontaneità del titolare o dei soci (Intesa Sanpaolo e Iccrea Banca, 2020)¹⁹. Il grande ritardo nella predisposizione di un modello di business formalizzato fondato sul concetto di sostenibilità rileva un disallineamento specialmente delle micro e piccole imprese rispetto alla tendenza evolutiva del mercato e rappresenta un loro punto di debolezza. Tale aspetto riduce il grado di efficienza non solo nei processi produttivi, ma anche lungo tutta la supply chain e causa un indebolimento della percezione da parte del personale dipendente e di tutti gli stakeholder aziendali relativamente ai comportamenti dell'imprenditore volti a rispettare i principi di CSR (*Corporate Social Responsibility*). La responsabilità sociale d'impresa può essere scomposta in tre dimensioni: quella civile, che cerca di riunificare il mercato e la società basandosi su un concetto di reciprocità; quella relazionale, che rivolge l'attenzione alla rete di rapporti di interdipendenza che si sviluppano tra imprese e alla convenienza economica e sociale scaturente da tali relazioni; quella della sostenibilità, con le sue tre ulteriori diramazioni in ambiente, società e governance, di cui

¹⁹ <https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2020/11/PMI-italiane-e-sostenibilita-WEB.pdf>

si è discusso finora in tema di principi ESG (Del Baldo e Maticena, 2009). Con riferimento alla responsabilità sociale d'impresa, la Commissione Europea incoraggia le imprese a integrare le questioni economiche, ambientali, sociali, etiche e dei diritti umani nel proprio business e nella strategia, in un'ottica di soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder e andando oltre i meri obblighi giuridici (2011). Nonostante tendenzialmente le PMI non predispongano sistemi organizzativi formalizzati per la codificazione delle pratiche di sostenibilità, i piccoli imprenditori manifestano un'attitudine verso la CSR (in tutte le sue dimensioni), la quale fonda le sue radici nella storia e nella cultura del territorio. La ragione è identificabile nel fatto che la vicinanza alla clientela e alla rete di relazioni locali, che caratterizzano tipicamente un punto di forza delle PMI, rende il territorio un giudice e un beneficiario dei comportamenti socialmente responsabili attuati dall'impresa e incoraggia i comportamenti sostenibili. Il territorio è tipicamente inteso come condizione di praticabilità e verificabilità dei comportamenti socialmente responsabili (Del Baldo e Maticena, 2009). Dunque, la lacuna identificabile nella decodificazione e nella destrutturazione delle pratiche di sostenibilità è sicuramente colmabile, vista la predisposizione genetica implicita delle PMI verso comportamenti favorevoli alla CSR. Una possibile soluzione per incoraggiare l'organizzazione di tali pratiche sostenibili e la relativa comunicabilità agli stakeholder potrebbe essere l'identificazione di indici di sostenibilità per le PMI da accompagnare al bilancio civilistico (Workshop ISFOL, 2014²⁰). Resta tuttavia rilevante il discorso dei rallentamenti nei processi di comunicazione d'impresa, che creano una percezione negativa della qualità dei processi interni e dell'immagine aziendale da parte dei dipendenti.

Nel seguente sottoparagrafo verrà approfondita la relazione tra la sostenibilità sociale e di governance e la comunicazione d'impresa e verrà illustrata la sua influenza sulla percezione che i giovani dipendenti hanno della qualità dei processi aziendali e dell'attrattività del posto di lavoro.

20

https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/1788/Nicoletti_Policy%20_Sostenibilita%20imprese_Sintesi%20workshop.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2.1.4. La fuga dei giovani: gestione del gap generazionale e prospettive di carriera

Ciò che determina l'appetibilità del posto di lavoro è l'effetto che variabili come la comunicazione integrata d'impresa e i sistemi per la qualità del lavoro hanno sull'ambiente e le prospettive di carriera. L'ambiente lavorativo si identifica non solo negli spazi fisici di lavoro, ma soprattutto nell'insieme delle interazioni che si instaurano tra i dipendenti e tra il singolo lavoratore e la proprietà, nel clima di cultura d'impresa e nel senso di sfida e di crescita che l'individuo percepisce nelle proprie mansioni e in generale attorno a sé. Gli schemi volti a garantire la percezione di una maggior qualità del lavoro sono raffigurabili nei sistemi di comunicazione integrata e nei sistemi di sostenibilità sociale e di governance. Questi ultimi, impliciti e decodificati nella prevalenza delle PMI, includono elementi come gli incentivi e i supporti socioeconomici, l'attenzione alla vicinanza empatica e alla disponibilità della proprietà nei confronti della compagine lavorativa, piani che incoraggino l'inclusione, la flessibilità e il work-life balance. Il fatto che le piccole e microimprese, nella maggior parte dei casi, non pianifichino dei piani di carriera interni ma procrastinino le decisioni a momenti futuri, a causa dell'ostacolo evidente di un organigramma aziendale poco o per nulla strutturato per via del fattore dimensionale, è un elemento che scoraggia i lavoratori, specialmente giovani, a rimanere in azienda. Questa stessa situazione è dunque l'evidenza di un limite oggettivo e di un punto di debolezza a cui l'impresa, almeno in questo stadio del proprio ciclo di vita, non può rimediare nell'immediato. A questo punto ci si chiede quale potrebbe essere un modo per ovviare al problema della fuga dei giovani, che non includa tra i punti di forza il fattore "avanzo di carriera". Sicuramente la giusta strategia da prendere in considerazione è quella che formuli una rassegna delle priorità dei singoli dipendenti, per individuare bisogni e desideri diversi, verosimilmente soddisfacibili. Un approccio che si sta diffondendo negli ultimi tempi è quello di studiare i tratti generazionali del candidato, oltre a quelli personali, che andrebbero individuati ed utilizzati in sede di colloqui da manager e selezionatori (Quintarelli, 2020). L'impresa deve conoscere i bisogni del soggetto, le sue convinzioni e i valori da lui condivisi in quanto membro di una determinata generazione, non solo per poter selezionare il candidato che più si addice ad un determinato ruolo, ma piuttosto per poterli considerare in sede di creazione del piano di comunicazione interna, rivolto ai dipendenti e collaboratori interni, e di strutturazione dei sistemi di sostenibilità sociale e di

governance. L'obiettivo primario della comunicazione è favorire la diffusione del valore d'impresa e al contempo crearne di ulteriore tramite l'incremento del patrimonio di risorse tangibili e intangibili. Una buona comunicazione d'impresa gioca un ruolo cruciale quando si tratta di procedure di recruiting e di continuità dei rapporti di lavoro subordinato, in quanto aumenta il livello di sintonia nelle relazioni con l'ambiente sia esterno che interno (Cocoza, 2012). Se l'impresa riesce a comunicare efficacemente all'esterno il proprio valore, tramite la pubblicizzazione in primis della vision aziendale, maggiore sarà la probabilità di attirare personale qualificato e competente. Il punto di forza di buoni sistemi di comunicazione aziendali è, tuttavia, anche la capacità di trarre informazioni dall'esterno per poterle sfruttare all'interno. È questa la rilevanza di tali sistemi in sede di processi di recruiting, come si è detto poc'anzi in tema di bisogni e valori dei soggetti appartenenti ad una classe generazionale. Tuttavia, nelle imprese di dimensioni minori, viene rilevata anche una minor formalizzazione dei processi di reclutamento del personale, poiché spesso, specialmente nelle microimprese, non esiste nemmeno una vera e propria funzione HR. La comunicazione che privilegia la seconda fase, ovvero quella dell'inclusione e dell'ambientamento del nuovo arrivato in azienda, è quella interna. Quest'ultima, a cui ci si può riferire anche in termini di "comunicazione organizzativa" (Invernizzi, 1993), è assai rilevante per via del fatto che le modalità con cui le informazioni e le direttive operative, i principi e la cultura aziendali vengono recepiti dai dipendenti e dai collaboratori interni, sono cruciali nel generare in essi un'idea di quello che è il valore reale dell'impresa e, dunque, sono fondamentali nel creare quella desiderabilità del ruolo ad essi affidato che influenza la volontà di rimanere ed essere parte del gruppo. A supporto di questo obiettivo, dovrebbero intervenire poi i sistemi di sostenibilità sociale e di governance, in una modalità formalizzata, per mescolarsi con le prassi comunicative capillarizzate nell'impresa che, come si è detto, spesso sono implicite. Laura Quintarelli (2020) tratta approfonditamente del tema di adattamento dello stile di leadership in base alle esigenze delle varie classi generazionali. Il processo, naturalmente, non deve ricadere in un'eccessiva categorizzazione delle risorse umane, che rischierebbe di creare stereotipi e pregiudizi e di condurre ad effetti contrari rispetto alle intenzioni dei piani di diversità e inclusione. Nello studio vengono evidenziati i tratti caratterizzanti ogni generazione, dai Baby Boomers alla Generazione Z. Rilevante in questa sede è tuttavia riportare le principali peculiarità dei Millennials (1980-1995) e della

Generazione Z (1996-2010). I Millennials si contraddistinguono tipicamente per la loro creatività, ottimismo, orientamento ai risultati e intelligenza tecnologica. I membri di questa classe di età danno priorità, nel proprio lavoro, a fattori quali: la condivisione, il senso di appartenenza al gruppo, la connessione con gli altri e la comunicazione dei propri stati d'animo (per loro non esistono argomenti tabù di cui non poter parlare con i colleghi); il senso di apprendimento costante e il cambiamento alla ricerca della propria vocazione, attuabili spesso tramite un “*Level up*”, esprimibile anche con la formula “Prima cambio, poi imparo” (non necessariamente devono aver sviluppato tutte le competenze necessarie per affrontare un nuovo progetto o ricoprire un ruolo diverso, l'importante per loro è mettersi in gioco, sempre che gli obiettivi non siano troppo distanti o ambiziosi, in un'ottica di *learning by doing*); il guadagno personale, ovvero la tendenza a mettersi sempre al centro di ogni cambiamento e a valutare opportunità più favorevoli nella ricerca del maggior beneficio personale (non ci si può aspettare che questa classe generazionale si accontenti di un ruolo e non cerchi di ricoprirne di nuovi più stimolanti, che possano soddisfare gli standard di vita qualitativi prefissati); la remunerazione non solo economica, che ponga enfasi sull'importanza del tempo libero e sulla significatività del lavoro svolto, e la ricerca di professioni e capi che stimolino la creatività e che promuovano un impatto positivo sulla società e l'ambiente.

La Generazione Z invece, è la prima generazione completamente “*digital native*”. La capacità *multitasking* dei Millennials è nella Gen Z portata ai massimi livelli. L'effetto collaterale identificabile in tale loro peculiarità è il rischio di un ridotto *span of attention*²¹, per via dell'elevata mole di informazioni con cui questi individui interagiscono in un breve lasso di tempo. Ad ogni modo, questo punto di debolezza non deve diventare un pregiudizio rivolto all'intera classe generazionale, bensì deve essere verificato di volta in volta sul singolo individuo, in sede di recruiting. I giovani della Generazione Z aderiscono a standard etici elevati e hanno molto a cuore la significatività e le potenzialità del proprio ruolo professionale e sociale. Anche per loro l'approccio è di “imparare facendo”, dunque ciò che li caratterizza è la prontezza ad assumere ruoli per cui non necessariamente abbiano da subito sviluppate tutte le competenze. Gli individui di questo gruppo hanno vissuto un'infanzia e un'adolescenza colme di incertezze economiche e della convinzione

²¹ Lo *span of attention* (o *attention span*) è l'ammontare di tempo passato concentrandosi su un compito prima di iniziare a distrarsi (Beger, 2018).

per cui, al termine degli studi, trovare un lavoro sarebbe stato pressappoco impossibile. È dunque per loro fondamentale assicurarsi un posto di lavoro che garantisca in primo luogo la sicurezza economica. Infine, la necessità di creare relazioni e contenuti fin dalla nascita influisce sulla loro capacità di lavorare in gruppo. Il *team-working* è per i Millennials quasi una necessità. È per loro importantissima l'opportunità di apprendere dai colleghi, di scambiare e confrontarsi, di comunicare esperienze personali e di ricavarne qualcosa di buono che stimoli il clima di lavoro. Un ambiente in cui si siano sviluppate relazioni positive, di semplice buona collaborazione o di amicizia, è un ambiente in cui vale la pena restare. Avendo individuato le priorità di queste due classi generazionali, la strategia di HR da seguire appare abbastanza chiara. Per quanto riguarda la comunicazione, per entrambi i gruppi, questa deve essere certamente sintetica e veloce (per evitare di creare stati d'animo di frustrazione in contesti in cui ci si aspetta una certa rapidità) e deve garantire flussi di condivisione costanti tra colleghi tramite, per esempio, la predisposizione di piattaforme tecnologiche per la comunicazione interna o la semplice concessione di pause durante i turni di lavoro per favorire la socializzazione. La strutturazione degli spazi fisici di lavoro in open space si allinea perfettamente alle aspettative dei giovani, specialmente di quelli della Generazione Z, mentre l'idea di lavorare da remoto (*smart-working*) risulta per loro meno attraente. Per quanto riguarda le politiche dirette di HR indirizzate ai lavoratori di entrambe le generazioni, se non si può garantire un avanzo di carriera nelle piccole e microimprese, per lo meno va mantenuto alto il livello di sfida e crescita percepito, per esempio optando per una rotazione dei dipendenti all'interno dell'impresa, affidando loro di volta in volta progetti diversi che possano apparire come stimolanti e affidando loro nuove "piccole" responsabilità. In questi casi, lo stile manageriale più adatto da adottare si accosta maggiormente al coaching che allo stile direttivo (Quintarelli, 2020). Per quanto riguarda le politiche di remunerazione, per entrambe le generazioni, esse non devono limitarsi al riconoscimento economico, ma devono considerare i fattori "tempo libero" e "significatività del proprio lavoro". L'attenzione al work-life balance è fondamentale in sede di pianificazione dei turni di lavoro al fine di attirare e trattenere giovani talenti, mentre il ruolo del singolo individuo va valorizzato in termini di apporto che esso dà all'azienda e alla società nel suo complesso, considerando che il giovane è alla continua ricerca di una *purpose* in cui identificarsi e riconoscere le proprie vocazioni e i propri

principi etici. L'errore in cui continuano ad incappare molte aziende è quello di porre enfasi su un compenso di tipo più economico e, anche quando viene rivolta attenzione all'aspetto del bilanciamento tra vita lavorativa e privata, si trascurano comunque il fattore emotivo, legato ad un riconoscimento della significatività del lavoro dell'individuo, essendo esso una componente remunerativa meno tangibile ed evidente. Resta comunque certa l'importanza attribuita dai membri della Generazione Z all'aspetto economico che spinge questi individui a non affezionarsi al brand per cui lavorano, ma a essere pronti a cambiare azienda qualora le condizioni offerte si rivelino più convenienti. Le soluzioni consistono, dunque, nel giusto equilibrio tra stipendio ed *employer branding*, ovvero l'insieme delle attività mirate a costruire un'immagine aziendale in linea con i principi della sostenibilità e della condivisione. In definitiva, la comunicazione d'impresa, i sistemi di sostenibilità sociale e di governance e le politiche HR devono mescolarsi per creare un ambiente lavorativo il più possibile in linea con le priorità di ogni classe generazionale ed evitare la fuga dei giovani verso aziende che più soddisfano le loro preferenze. Sicuramente, ciò che maggiormente attrae i giovani, è una mentalità start-up dell'impresa: la necessità di una costante apertura alla sperimentazione e all'innovazione, il mantenimento dell'organizzazione tramite principi di flessibilità e apertura agli errori (Quintarelli, 2020).

2.2. Piccole e grandi realtà a confronto

2.2.1. Il ciclo di vita delle PMI e delle grandi imprese

Partendo dall'analisi del ciclo di vita delle imprese, si vogliono identificare le possibili cause per cui le microimprese e le PMI subiscono un arresto nella crescita, non riuscendo a superare la transizione verso un successivo stadio evolutivo. Tuttavia, prima sarebbe opportuno capire perché le aziende vorrebbero poter continuare a crescere. Una prima motivazione risiede nel fatto che la crescita dimensionale implica l'acquisizione delle risorse necessarie per competere su scala globale, per investire nelle nuove tecnologie, per controllare i canali distributivi e avere un accesso garantito al mercato. La crescita sarebbe poi vista come una necessità in quanto, per restare economicamente sane, le

aziende non possono subire un arresto nello sviluppo, il quale equivarrebbe a un'irreversibile fase di stagnazione (Daft, 2021). Le altre imprese di più grandi dimensioni operanti nello stesso settore otterrebbero a un certo punto dei vantaggi competitivi non indifferenti, insostenibili per le imprese rimaste bloccate lungo un determinato stadio del proprio ciclo di vita, come per esempio le economie di scala (che garantiscono lo svolgimento dei cicli produttivi a costi unitari inferiori) e la maggior capacità comunicativa nei confronti del mercato. L'uscita dal mercato da parte della piccola azienda sarebbe a quel punto inevitabile. La seguente figura mostra le diverse fasi evolutive di un'organizzazione, evidenziando i punti di discontinuità in prossimità dei quali si verificano delle situazioni di crisi, diverse per ogni stadio di sviluppo (Daft, 2021).

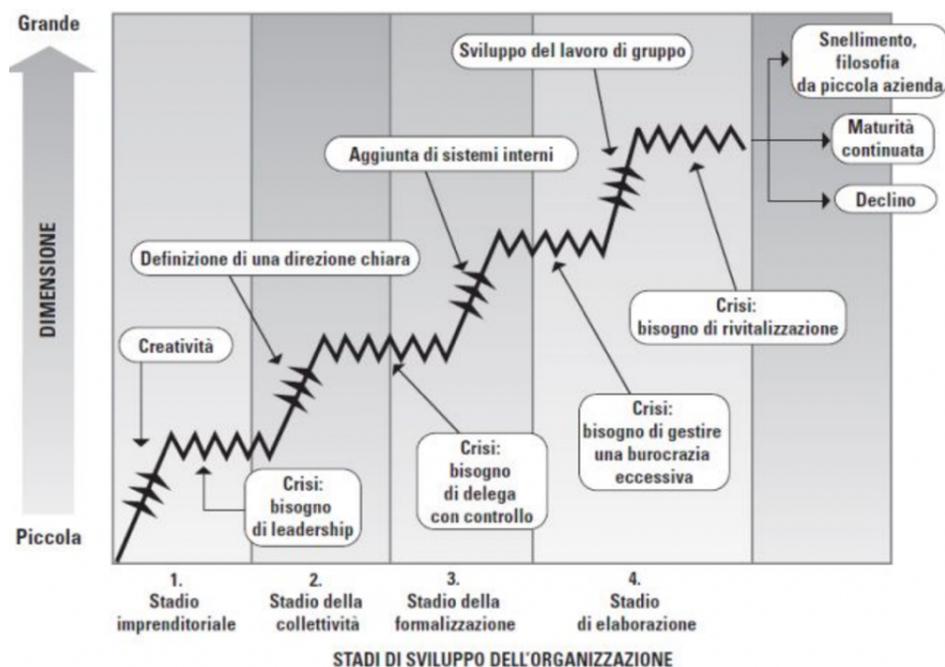


Figura 2.1: Ciclo di vita di un'organizzazione, Daft, 2021

Lo stadio imprenditoriale è quello che identifica meglio la microimpresa e alcune delle piccole imprese. Esso caratterizza la fase di avvio di qualsiasi organizzazione che, dunque, è a carattere informale e per nulla burocratico. Il controllo e la gestione sono affidati del tutto ai proprietari e la crescita avviene per l'introduzione di un prodotto o di un servizio creativi. L'azienda cresce e l'aumento del numero dei dipendenti fa sorgere

un problema di gestione organizzativa. Spesso l'imprenditore preferisce continuare a dedicare le proprie energie sulle migliorie da apportare ai prodotti già diffusi sul mercato o sull'ideazione di nuovi prodotti o servizi. Viene conseguentemente tralasciato l'aspetto dell'evoluzione strutturale e i rischi in questa fase sono quelli di un rallentamento o un ostacolo alla crescita. L'imprenditore dovrebbe affidarsi a delle figure professionali, quali manager, in grado di sostituirlo in questo compito. Questo sarebbe il modo di arginare la "crisi di leadership" e di ridurre la lacuna provocata dalla diversa (o completamente assente) formazione professionale dell'imprenditore, non riconducibile al campo delle scienze manageriali. Il secondo stadio, quello della collettività, accoglie alcune piccole imprese e la quasi totalità delle medie imprese (dunque rispettivamente tra i 10 e i 49 dipendenti e i 50 e 249 dipendenti), nelle quali si può dire si sia affermata una leadership che incoraggia l'inizio dello sviluppo di obiettivi e di una direzione chiari. Cominciano dunque a strutturarsi anche le unità organizzative e avviene una prima vera e propria divisione del lavoro, con attività di comunicazione e controllo ancora a carattere informale. Viene indicato come stadio "della collettività" in quanto i dipendenti iniziano ad intravedere una missione dell'organizzazione e a identificarsi con essa, contribuendo al successo organizzativo. La crisi caratterizzante questa fase è quella del bisogno di delega: nell'organizzazione dovrebbero instaurarsi dei meccanismi in cui il controllo e il coordinamento non esigano più una supervisione diretta da parte del vertice aziendale. Questo risultato è raggiungibile solo qualora si conceda al management di livello inferiore un maggior grado di discrezionalità, liberando la proprietà dal peso di una gestione più "operativa". Nello stadio della formalizzazione, si vede l'introduzione di sistemi di regole, di procedure e di controllo formalizzati e la comunicazione non fluisce nell'organizzazione in maniera spontanea, bensì scorre verticalmente attraverso la struttura gerarchica. È la fase del ciclo di vita caratterizzata dal fenomeno della burocratizzazione e, tipicamente, caratterizza le imprese di maggiori dimensioni. Il momento di crisi riconducibile a questo stadio è quello di un'eccessiva burocratizzazione. Questo è un fenomeno che rischia di rallentare le attività e di ostacolare la crescita, qualora si verifichi la situazione per cui le informazioni e le conoscenze all'interno dell'organizzazione fluiscono esclusivamente in una modalità verticale all'interno della struttura gerarchica, per altro seguendo per lo più procedure standardizzate, precludendo la collaborazione orizzontale tra differenti unità operative. Appare dunque evidente come

anche un eccessivo grado di formalizzazione possa precludere le opportunità di crescita, intasando i flussi interni per il ricorso a procedure troppo lente e rigide. Il superamento delle problematiche può realizzarsi tramite l'introduzione di gruppi di lavoro trasversali per migliorare il livello di coordinamento tra unità distanti e con la predisposizione di piattaforme informatiche che incoraggino una comunicazione decentrata. È ciò che avviene nell'ultimo stadio, quello dell'elaborazione. Nel consolidamento di questa fase il rischio è quello di un declino irreversibile, in seguito al raggiungimento della maturità dell'impresa. Il bisogno di rivitalizzazione sorge a causa di disallineamenti rispetto all'ambiente e per ritardi innovativi. Ciascuna crisi, a intervallo di ogni stadio del ciclo di vita dell'impresa, causa un fenomeno di discontinuità nelle attività aziendali poiché, come è evidente, genera dubbi sulla futura continuazione delle attività. L'84% delle imprese che superano il primo anno di vita falliscono comunque nel giro dei cinque anni successivi a causa di una di queste crisi congiunturali. Riassumendo, per ogni situazione dimensionale con il tempo sorgono inevitabilmente delle limitazioni di carattere organizzativo che impediscono la crescita strutturale. Per le microimprese, per esempio, l'ostacolo si presenta quando nasce la necessità del ridimensionamento organizzativo, con l'introduzione di nuove funzioni e figure. Talvolta anche l'assenza di un'adeguata struttura finanziaria che assista il processo di espansione strutturale può essere una causa di fallimento. L'impresa può, sì, trovarsi in una fase di crescita, ma se l'espansione delle attività non viene supportata da un adeguato livello dei finanziamenti, essa finisce per subire un vero e proprio blocco. È per questo che spesso, è bene affiancare ad ogni stadio del ciclo di vita di un'impresa possibili e specifiche forme di finanziamento, così da poter valutare eventualmente la convenienza anche di altre forme di supporto alla crescita.

Si considerano stavolta criteri diversi per l'identificazione degli stadi del ciclo di vita delle imprese, quali l'andamento delle vendite, dei flussi di cassa e dei profitti, così da rinominare le fasi: d'avvio, di sviluppo, d'espansione, di maturità e di declino. Nella fase d'avvio, importante è il contributo di incubatori professionali e dei cosiddetti *Business Angels* (Investitori privati). Nella fase di sviluppo si ricorre tipicamente al supporto di un *Venture Capitalist*, un investitore istituzionale che fornisce capitale alle imprese caratterizzate da un elevato potenziale di crescita, in cambio di una partecipazione al capitale sociale. Tendenzialmente, nelle successive fasi viene riscontrato maggiormente il ricorso all'attività di banche d'affari (*Merchant Bank*), di operatori pubblici per la

quotazione o la richiesta di finanziamenti e di fondi d'investimento per l'accrescimento del capitale nel lungo termine.

2.2.2. Le principali differenze nelle caratteristiche strutturali

Dal punto di vista delle scelte in tema di progettazione organizzativa, le piccole imprese si distinguono per (Daft, 2021):

- la loro reattività e grande flessibilità nei confronti dei cambiamenti del mercato, per via dell'assenza di pratiche interne burocratizzate e dei conseguenti rallentamenti;
- il maggior impegno dimostrato dai dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro, per via di un controllo diretto da parte dell'imprenditore e della sensazione di far parte di una piccola comunità in cui il proprio contributo è più significativo ed evidente;
- la loro struttura piatta e lo stile di gestione "organico", ovvero flessibile, dinamico e propenso all'adattamento;
- l'accentramento del potere decisionale nelle mani dell'imprenditore;
- la ricerca di una nicchia di mercato da soddisfare con la propria offerta altamente personalizzata e, dunque, la portata prevalentemente locale delle proprie attività.

Al contrario, le caratteristiche riscontrabili in una grande organizzazione sono:

- la propensione alla complessità e alla burocratizzazione dei processi interni;
- la predisposizione di sistemi di gestione, controllo e sostenibilità codificati e formalizzati;
- una struttura verticale, sull'impronta di una forte gerarchia, e lo stile di gestione "meccanico", basato su procedure standardizzate a tutti i livelli;
- il decentramento del potere decisionale ai vari livelli del management;
- la portata globale delle attività e la garanzia di un mercato tendenzialmente stabile.

Sotto altri profili, come per esempio quello del grado di digitalizzazione, le grandi imprese si distinguono per una mentalità più propensa alla tecnologia, per via dell'intermediazione e della presenza di una funzione dedicata alla ricerca e allo sviluppo, che influenza internamente l'adozione di un approccio generalmente più recettivo rispetto

a tale tendenza evolutiva del mercato. Tuttavia, le grandi aziende sono meno predisposte a una concezione di innovazione che sia più spontanea, favorita non da strutture funzionali predisposte allo scopo, bensì esclusivamente da forme di comunicazione e collaborazione più spontanee, come quelle che si affermano nelle imprese di dimensioni minori. Le sinergie che si generano orizzontalmente in un contesto ristretto di lavoro, in cui le persone vengono più frequentemente a contatto, per via dello svolgimento di mansioni richiesto in forma collaborativa o semplicemente per la condivisione dello stesso spazio fisico di lavoro, rappresentano un grande valore aggiunto quando si vuole indagare sulla facilità con cui avviene la generazione di idee e di innovazioni in azienda. Questa è un'evidenza di come l'approccio delle piccole imprese sia caratteristicamente di tipo organico, mentre quello delle grandi, sia di tipo meccanico. Nonostante la predisposizione genetica delle grandi imprese sia quella di una tendenza verso un'eccessiva burocratizzazione e formalizzazione, anche tali organizzazioni stanno rivedendo i propri sistemi di gestione interna, sforzandosi di aderire ad un approccio maggiormente aperto e dinamico tramite la revisione della struttura aziendale (con la creazione di divisioni, concepite in un'ottica di piccola impresa), l'adozione di strumenti che favoriscano la comunicazione orizzontale (tramite per esempio la formazione di gruppi di lavoro infra-divisionali) e di politiche HR più elastiche. Nei capitoli precedenti si è inoltre discusso in abbondanza sull'aspetto della pianificazione di sistemi di sostenibilità formalizzati, i quali dipendono dalla mentalità codificatrice dell'imprenditore e dalla capacità dimensionale oggettiva della struttura aziendale.

Altro fattore di cui si è già trattato è il territorio, la cui rilevanza è qui fondamentale nella misura in cui favorisce il raggiungimento di nuovi clienti. La portata locale delle attività della piccola impresa facilita il radicamento nel territorio e permette di comprendere le richieste e i bisogni di una clientela anche abbastanza differenziata, così che possano essere identificate e distinte varie nicchie di mercato a cui rivolgere un'offerta altamente personalizzata. Diversamente, le grandi imprese possono ricorrere a mezzi diversi con i quali personalizzare la propria offerta, anche se tali strumenti implicano un costo maggiore. Un esempio è l'utilizzo dei sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM) che raccolgono feedback dal cliente e permettono di rielaborare i dati, sfruttandoli poi per capire le preferenze del consumatore/utente. Altro esempio è l'utilizzo dei cookies sui siti web, che favoriscono un'esperienza di navigazione personalizzata riproponendo

in automatico i contenuti di navigazioni svolte nel passato più recente. Tuttavia, il ricorso a tale strumento non può essere considerato con esclusivo riferimento alla comunità delle grandi imprese, essendo esso ormai troppo diffuso e utilizzato da imprese di qualsiasi dimensione, purché siano dotate di competenze informatiche base e facciano ricorso al commercio o alla pubblicità online.

In conclusione, la situazione dimensionale regala alle piccole imprese anche molti vantaggi competitivi. Lì dove non si verifichi una crescita strutturale, dunque, il declino o il fallimento sono ancora scongiurabili, sempre che l'impresa si impegni a compensare i punti di debolezza della propria situazione dimensionale. Non a caso, quella di rimanere piccoli è una scelta che molte imprese compiono consapevolmente. Il desiderio di un ridimensionamento è proprio anche delle grandi imprese che scelgono di promuovere un approccio più dinamico tramite processi di *downsizing* e di ristrutturazione organizzativa (con la creazione di divisioni aziendali che ripropongano al proprio interno il modello della piccola impresa). La crescita di Internet e tutte le agevolazioni che il progresso tecnologico comporta, come l'adozione di sistemi di gestione interna integrata (*ERP Systems*) e di altri strumenti informatici o il ricorso all'esternalizzazione di determinate funzioni aziendali che nell'immediato è impossibile integrare nell'organigramma aziendale, rendono più facile per le piccole imprese competere con le grandi.

2.2.3. Il ruolo delle piccole imprese nelle aziende-piattaforma

Di seguito viene esposto sinteticamente un modello organizzativo di recente diffusione, che pone in evidenza una particolare configurazione relazionale tra le piccole (micro o medie) e le grandi imprese. Un'azienda-piattaforma si basa su un modello di business abilitato dal digitale. L'azienda in questione, la quale cresce per affermarsi infine come un'organizzazione di grandi dimensioni, svolge il ruolo di intermediario e di connettore tra produttori e consumatori esterni all'impresa. Questa configurazione organizzativa si sta diffondendo con grande rapidità e sta rivoluzionando le logiche lineari a cui le aziende si sono ispirate per decenni. Tale modello accomuna organizzazioni il cui successo è indiscutibile, come Google, Amazon, Uber, Airbnb, eBay, LinkedIn e Facebook.

Il modello costituisce una vera e propria rivoluzione delle logiche con cui l'impresa crea valore. La classica catena del valore (Porter) segue un andamento lineare, partendo dai processi di approvvigionamento e portando alla realizzazione di un prodotto/servizio

finale. Questa logica lineare è caratteristica delle classiche aziende “condotte” (Daft, 2021), denominate tali in quanto caratterizzate da un flusso immaginario di fasi (di approvvigionamento, produzione, distribuzione e vendita) che scorre idealmente lungo la supply chain. Il concetto di creazione del valore viene del tutto stravolto nel modello della *Plat-firm*: il nucleo del sistema a piattaforma (la grande impresa) è strutturata come un’architettura hardware e software che funziona da aggregatore organizzando, in maniera ecosistemica e con effetti di rete, transazioni e relazioni tra attori diversi (consumatori, professionisti, imprese) per generare valore. Questo viene spostato al di fuori dell’impresa centrale e deriva dalla capacità dell’organizzazione di gestire le interazioni tra i vari attori. L’azienda si trasforma così in una *social organization*, i cui processi sono più efficienti in quanto si avvalgono di una community collaborativa online (Minghetti, Il Sole24ore, 2016²²). In questo modello, la piccola impresa trova il suo ruolo come produttore di beni o servizi che vengono proposti al cliente finale per mezzo dell’infrastruttura digitale gestita dall’azienda-piattaforma. Uno degli esempi più rinomati è quello di Amazon, azienda nata originariamente per mettere in rete da un lato le aziende venditrici di libri e dall’altro i relativi clienti finali. In questo modo, le piccole imprese che cercavano canali di sbocco sul mercato venivano supportate da un’impresa intermediaria che raccoglieva e dirigeva verso di loro la domanda di beni. Ad oggi la gamma di beni venduti tramite Amazon non ha eguali e la società ha raddoppiato i profitti nell’ultimo trimestre del 2021, con un utile pari a 14,32 miliardi di dollari (la Repubblica, 2022)²³, dimostrando al mondo come il ruolo della propria intermediazione continui a generare un valore tendente all’infinito.

2.3. Considerazioni finali per uno sviluppo sostenibile delle PMI

L’analisi condotta nel capitolo aveva un obiettivo chiaro: dallo studio sul grado di competitività delle PMI si voleva arrivare alla formulazione di soluzioni con cui promuovere lo sviluppo di questa tipologia di imprese.

²² <https://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2016/07/18/era-delle-aziende-piattaforma/>

²³ https://www.repubblica.it/economia/2022/02/04/news/amazon_conti_2021-336388805/

Partendo dallo studio sui punti di forza e di debolezza, sono venuti alla luce diversi aspetti:

- la struttura organizzativa e la situazione dimensionale rappresentano un ostacolo per un'innovazione se intesa nell'ambito della R&S, ma un incentivo per un'innovazione concepita in un senso di non convenzionalità, ovvero raffigurabile nelle sinergie dell'ambiente lavorativo, generatrici di nuove idee. I due fattori incidono più generalmente sul grado di formalità, che si rivela essere molto basso, della generalità dei sistemi aziendali, tra cui in primis quelli relativi alla sostenibilità;
- L'assenza di prospettive di carriera scoraggia i giovani a rimanere nella piccola impresa, ma la lacuna può essere verosimilmente colmabile tramite l'introduzione di sistemi di sostenibilità che soddisfino bisogni diversi e altrettanto importanti. A tale scopo, sarebbe utile se il personale addetto al recruiting o lo stesso imprenditore valutassero, in sede di colloqui, anche i tratti generazionali del candidato, oltre che quelli personali, al fine di poter sfruttare le informazioni acquisite in sede di pianificazione delle politiche HR e dei sistemi di sostenibilità;
- La propensione verso il mantenimento del controllo familiare nell'impresa, non si può dire che rappresenti un vero e proprio punto di forza o di debolezza, tuttavia è una peculiarità della realtà italiana che, anche volendo, non può essere ridimensionata facilmente.

Dal confronto con le grandi imprese, invece, sono sorte diverse considerazioni:

- Dall'analisi sugli stadi del ciclo di vita delle imprese, si è rilevato che gli ostacoli alla crescita delle micro e piccole imprese sono dovuti in prevalenza all'assenza di una leadership forte che sia in grado di riformulare e ampliare la struttura organizzativa in seguito ad un primo fenomeno di crescita, anche a causa dell'inadeguatezza della formazione professionale dell'imprenditore. Per quanto riguarda le medie imprese invece, le principali difficoltà vengono riscontrate nell'assenza di delega con controllo in capo agli esponenti del middle management;
- Dalla rassegna delle principali caratteristiche strutturali risulta evidente che le PMI si distinguono per una grande flessibilità acquisita in virtù di una dimensione

minore. Inoltre, come si evince dalle considerazioni finali, la crescita dimensionale non deve essere per forza intesa come una necessità per sfuggire al declino o al fallimento: la piccola dimensione, qualora fosse coscientemente selezionata dall'imprenditore quale scelta di lungo periodo, può essere ancora fonte di un vantaggio competitivo, se supportata da idonei strumenti e misure.

Da tali evidenze può dunque essere formulato un quadro che esponga le principali soluzioni per la realizzazione di uno sviluppo sostenibile nelle PMI:

- La situazione dimensionale non va necessariamente cambiata. Mantenendo la piccola dimensione, l'impresa può continuare a sfruttare le sinergie positive e la flessibilità nei confronti delle richieste del mercato, compensando con una maggiore digitalizzazione dei sistemi interni;
- L'impresa potrebbe sviluppare dei sistemi di sostenibilità codificati (e dunque evidenti) e più formalizzati e politiche HR ben strutturate, senza per questo andare ad intaccare la spontaneità e la genuinità delle relazioni nell'ambiente interno e con quello esterno;
- Al fine di mantenere la piccola dimensione e tutti i vantaggi che essa comporta, l'impresa potrebbe continuare a concentrarsi sulle proprie attività core ricorrendo all'esternalizzazione (*outsourcing*) per quelle non-core;
- Nelle fasi congiunturali del proprio ciclo di vita, ovvero in quei momenti in cui, in seguito a un fenomeno di crescita inarrestabile, è richiesto un ampliamento del portafoglio di funzioni aziendali necessario per un adeguato continuamento delle attività, l'impresa può affidarsi a figure professionali esterne, formatesi nell'ambito delle scienze manageriali, che dirigano il processo di ristrutturazione aziendale offrendo un'attività di consulenza strategica.
- L'ipotesi di ampliare i propri canali di sbocco sul mercato tramite l'accesso alle risorse di un'azienda-piattaforma costituisce un'idea stimolante da approfondire.

Nel prossimo capitolo verranno esposti i principali modelli di sviluppo già affermati in letteratura e di larga implementazione, utilizzabili anche dalle PMI nel loro processo di crescita. Nel quarto capitolo, invece, verrà esposta una soluzione innovativa per lo sviluppo specifica per le PMI, in grado di incrementarne il grado di competitività.

Capitolo 3 - I modelli di sviluppo di diffusa implementazione

Si premette che la trattazione svolta nel presente capitolo è incentrata sullo studio di modelli di organizzazione e cooperazione, in un'ottica esclusivamente gestionale. Gli eventuali modelli di sviluppo raffigurabili in strategie di tipo finanziario non sono oggetto di studio in questa sede.

3.2. I consorzi e le joint ventures

Il paragrafo è incentrato su una breve trattazione di due soluzioni che sfruttano il coordinamento e la cooperazione tra imprese per agevolarne le attività e fornire uno slancio al loro sviluppo.

Il Consorzio è un istituto giuridico che regola una fattispecie di associazione volontaria tra imprese (sia private che pubbliche) che operano nello stesso ramo (consorzi orizzontali) o svolgono attività tra loro connesse (consorzi verticali), stabilendo il coordinamento dello svolgimento di determinate attività. Nello specifico, l'art. 2602 del Codice civile recita: "Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese". Da notare, tuttavia, come il consorzio non preveda l'assorbimento delle imprese contraenti in un organismo unitario, ma la costituzione di un'organizzazione comune nella quale ogni impresa contribuisce in una determinata fase di attività. Il contratto di consorzio può essere siglato solo fra imprenditori, deve essere redatto in forma scritta a pena di nullità e deve indicare (Art. 2603 cod. civ.): l'oggetto e la durata del consorzio, la sede dell'ufficio eventualmente costituito, le obbligazioni assunte, i contributi che i consorziati devono versare, l'attribuzione e i poteri degli organi consortili, le modalità di ammissione di nuovi consorziati, i casi di recesso ed esclusione e le sanzioni per l'inadempimento degli obblighi dei consorziati.

A seconda dell'oggetto dell'accordo, un consorzio può definirsi:

- a) Anticoncorrenziale: se è costituito con lo scopo di disciplinare la reciproca concorrenza sul mercato stabilendo delle limitazioni;
- b) Di coordinamento: se è finalizzato alla cooperazione su determinate fasi di produzione e generalmente sui processi, per ottenere una sostanziale riduzione dei costi;

- c) Di servizio: se l'interesse da privilegiare è quello delle stesse imprese consorziate, allora l'oggetto del consorzio diventa lo svolgimento di servizi comuni (come, per esempio, gli acquisti collettivi). Tale configurazione è tipica nel caso di consorzi tra Enti Pubblici.

Di fatto, la soluzione consortile è uno strumento utilizzabile dall'impresa per agevolarsi sotto diversi punti di vista: la concorrenza e la propria posizione sul mercato di riferimento (a), la condizione economico-reddituale e il profilo delle tempistiche di produzione (b), gli investimenti o i servizi che, diversamente e per conto proprio, l'impresa non potrebbe permettersi (c). Il consorzio è inteso, dunque, come una risorsa in grado di accrescere esponenzialmente le capacità dell'organizzazione grazie al coordinamento sulle attività svolte in cooperazione con altre imprese. Il modello segue una semplice golden rule: "l'unione fa la forza". Tra i vantaggi figurano inoltre una maggior credibilità nel mercato e un maggiore potere contrattuale qualora si interagisca con le Associazioni di categoria, le Istituzioni e in generale tutti gli stakeholder.

Rilevano tuttavia degli svantaggi, come una presenza indiretta sul mercato finale e un potere decisionale ridimensionato in virtù del soddisfacimento dei bisogni dell'intera associazione. Le imprese che generalmente ricorrono a questa tipologia di soluzione sistemica sono quelle che si trovano in una fase di crescita, in cui l'ingresso in un nuovo mercato è ostacolato dalla scarsità di risorse organizzative e finanziarie proprie, o anche in una fase di maturità, nella quale si sta perdendo credibilità sul mercato e si vuole rafforzare il proprio brand ricorrendo all'associazione con quello di altre imprese.

Una joint venture (o "associazione temporanea di imprese"), invece, è un contratto con cui due o più imprese si accordano per portare a compimento un progetto comune di investimento o per raggiungere più generalmente un determinato scopo. Un nuovo progetto imprenditoriale, lo sviluppo di una nuova tecnologia e la penetrazione di un mercato estero, sono valide motivazioni per cui ricorrere alla joint venture (Molinari e Gagliardi, 2020). Ciò che spinge le imprese a ricorrere a tale soluzione è la necessità di mettere insieme competenze e risorse di capitali. L'accordo siglato tramite una joint venture può essere di natura meramente contrattuale, quando il contraente desidera rimanere indipendente giuridicamente (si parla dunque di *unincorporated joint venture*, o di *contractual joint venture*), oppure di natura societaria, qualora questo dia luogo ad una società comune. Nel secondo caso, il *co-venturer* è responsabile limitatamente al

capitale investito e non è obbligato in alcun modo a rispondere con il proprio patrimonio personale per eventuali obbligazioni contratte dalla società verso terzi. La partecipazione all'accordo può essere di tipo verticale, qualora i contributi delle varie imprese alla realizzazione del progetto consistano in attività disomogenee tra di loro (allora il ricorso alla joint venture è giustificato dalla necessità di combinare attività complementari), o di tipo orizzontale, se le attività svolte sono simili e riguardano la stessa fase della produzione (in questo caso la motivazione sarebbe quella di aumentare la capacità produttiva totale, altrimenti insufficiente nel caso della singola impresa). Tale soluzione rappresenta una grande opportunità per lo sviluppo, il quale non richiederebbe o implicherebbe necessariamente una crescita dimensionale dell'organizzazione, ma sarebbe incoraggiato da una forma di cooperazione tra imprese con stesse necessità, reciprocamente soddisfacibili. Il punto di forza di un accordo di questo tipo è quello di incrementare le performance individuali puntando sulla condivisione dei risultati dei singoli contributi di attività. La scaltrezza dell'imprenditore è, in questi casi, quella di identificare le opportunità di sviluppo generate dall'accordo anche nel periodo successivo alla sua conclusione, intendendo la joint venture come un trampolino di lancio per le attività nel breve, ma soprattutto nel lungo periodo, in un'ottica di miglioramento continuo e di continuità aziendale. Non a caso, "*strategic alliance*" è un termine che può essere utilizzato per individuare tale fattispecie collaborativa. Un'alleanza strategica è un insieme di accordi con cui due o più partner condividono uno sforzo per raggiungere uno scopo comune, condividendo delle risorse e coordinando le proprie attività (Teece, 1992). Interessanti tra le varie forme di alleanze strategiche sono poi le cosiddette *strategic technical alliances* (STAs), ovvero quelle che si focalizzano sulla generazione, sullo scambio e sull'adattamento dei progressi tecnici delle imprese, definite in questa sede come *research joint venture* (RJV). Le RJV sono "organizzazioni, congiuntamente controllate da almeno due partecipanti, il cui obiettivo primario è quello di impegnarsi in una collaborazione nell'ambito R&S" (Caloghirou, Ioannides, Vonortas, 2003). In questa particolare fattispecie di accordo, l'impresa può ottenere vantaggi significativi non solo in termini di accesso a tecnologie superiori fornite dai partner, bensì soprattutto in termini di accrescimento della capacità di sviluppare nuove tecnologie in proprio. Più in generale, le Joint Venture, diffuse tra le multinazionali, sono vantaggiose anche per le PMI, poiché contentono loro di conseguire importanti sviluppi strategici senza la necessità di svolgere

le attività in totale autonomia o di acquisire un'altra società che disponga delle risorse e del *know how* adeguati, (Molinari e Gagliardi, 2020). In Italia, essendo meno ricorrente tale forma di accordo, non è espressamente prevista dalla legge una tipologia specifica di contratto, ma si può optare per il ricorso a soluzioni collaborative come le Associazioni Temporanee di Imprese (ATI) o il Gruppo Europeo di Interesse Economico (GEIE), entrambi generalmente costituiti per la partecipazione a grandi appalti pubblici. Le ATI nascono generalmente per rivolgersi al settore delle grandi costruzioni e interessano le PMI qualora esse siano mandanti dell'appalto in quanto, diversamente, non sarebbero in grado di partecipare a grandi lavori per i quali non sono qualificate. Nell'ambito degli appalti operano anche i cosiddetti consorzi stabili (durata indeterminata), in cui partecipano i grandi committenti con i loro abituali subappaltanti. Il GEIE, invece, è un organismo di cooperazione transnazionale che coinvolge le imprese operanti almeno in due Stati membri diversi.

3.2. Il franchising

“Il franchising, o affiliazione commerciale, è una formula contrattuale per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore, affiliante o franchisor, e uno o più imprenditori, affiliati o franchisee, giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro” (Assofranchising, 2022)²⁴. Il franchising si configura come un modello di crescita che provvede da un lato a fornire un supporto economico all'impresa che lamenti una scarsità di risorse di capitali da investire, e dall'altro a formare per essa una rete distributiva dislocata sul territorio nazionale e/o internazionale. Mentre il franchisee provvede a fornire il capitale per l'apertura dell'attività relativa alla singola unità territoriale, il franchisor mantiene il potere decisionale sulle questioni più rilevanti ai fini del successo dell'unità. In Italia, la legge che regola il contratto di franchising è la n. 129 del 6 maggio 2004 (“Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale”²⁵), la quale fissa il contenuto e la durata minimi, gli obblighi delle parti e le eventuali sanzioni previste per aver fornito informazioni false in sede di trattativa. La stipula del contratto prevede che

²⁴ <https://www.assofranchising.it/il-franchising.html>

²⁵ <https://www.assofranchising.it/images/documenti/Legge-franchising-129-20042004.pdf>

il franchisor conceda al franchisee l'utilizzo della propria formula commerciale, incluso il diritto di trarre profitto dal marchio e dal know-how sviluppati, insieme alla propria assistenza iniziale e prolungata nel tempo. Il "*Business Format Franchising*", raffigura dunque un tipo di relazione che non include solo la condivisione del prodotto, del servizio e del marchio, ma anche dell'intero concetto del business (U.S. Department of Commerce, 1988). Inoltre, l'accordo include l'applicazione, da parte del franchisee, delle politiche commerciali definite e messe già in atto dal franchisor (Majocchi e Pavone, 2002). Per lo svolgimento dell'attività, l'affiliato paga all'affiliante una percentuale del fatturato annuo (*royalty*) e/o una commissione d'ingresso (*fee*). Il pagamento della commissione iniziale è tuttavia meno conveniente rispetto a quello delle royalties in quanto, qualora si optasse per quest'ultima soluzione, ci sarebbe la garanzia di un maggior investimento del franchisor nella formazione e nel supporto tecnico da fornire agli affiliati, da realizzarsi nel miglior interesse dell'intero sistema. Il sistema è dunque composto dal franchisor e da tutte le unità dislocate sul territorio, sia in mano ai franchisee (*franchised unit*), sia di proprietà del franchisor (*company-owned unit*). Il franchising è un modello che permette all'impresa di sviluppare economie di scala sia sul piano del marketing che su quello operativo, provvedendo al contempo a garantire la discrezionalità degli imprenditori a livello di singola unità (Elango e Fried, 1997). Tra i vantaggi generati da una rete di franchising c'è poi l'accrescimento di valore attribuito al prodotto. Tra le conseguenze dell'applicazione di tale modello su tutta la società c'è poi un aumento dell'efficienza dell'economia in generale, ma anche il rischio di restrizioni nel commercio, dal momento che nel contratto figurano generalmente delle clausole che vietano l'adozione di prezzi di vendita diversi da quelli imposti dal franchisor o impongono l'esclusività dell'attività del franchisee su un determinato territorio, (Scherer e Ross, 1990). Elango e Fried (1997) approfondiscono le principali teorie che indagano sulle ragioni per cui un'impresa ricorrerebbe al franchising: quella della scarsità di risorse (Carney e Gedajlovic, 1991) e quella dell'agenzia (Brickley e Dark, 1987). Secondo la prima teoria, un'impresa giovane con una limitata quantità di risorse finanziarie decide di affidarsi a un modello come quello del franchising per poter sfruttare il capitale in possesso dei franchisee, per poi riacquistare le unità da loro gestite (*company-owned unit*) quando arriva ad accumulare una maggior quantità di capitale. Prendendo come base

teorica la *Resource-Based Theory*²⁶, tuttavia, le risorse sono di tre tipi (Barney, 1991): il capitale fisico (raffigurabile, per esempio, negli asset fisici piuttosto che nelle immobilizzazioni immateriali), il capitale umano ed il capitale organizzativo (come i sistemi di reporting e i meccanismi di coordinamento). Se l'impresa manifesta la scarsità di una di queste tipologie di risorse, una soluzione potrebbe essere il ricorso al franchising. L'evidenza di una maggior necessità di risorse da parte delle imprese in uno stadio di crescita è riscontrabile anche dal fatto che queste stabiliscono delle *fees* più alte (Sen, 1993). Dunque, la seconda fase del ciclo di vita dell'impresa, quella dello sviluppo, vede la propensione generale dell'organizzazione a richiedere più frequentemente un supporto esterno per la propria espansione. Diversamente, nel caso delle aziende più grandi, già in uno stadio di maturità (o, come si è visto, in uno stadio di formalizzazione), la teoria dell'agenzia è quella che offre una spiegazione più plausibile. Il lavoro dei manager è retribuito con una paga generalmente fissa e, anche in presenza di sistemi d'incentivazione, l'intenzione e la volontà con cui questi si ritrovano a svolgere le proprie mansioni non sono paragonabili a quelle di un imprenditore autonomo (franchisee) che decida di avviare un'attività. Per questo, secondo tale prospettiva, l'impresa che decida di espandersi ulteriormente potrebbe preferire delegare parte del potere a soggetti esterni, avvalendosi dell'ausilio di strutture di controllo differenti, piuttosto che a figure che vadano ad accrescere la struttura organizzativa interna. Da notare, inoltre, come negli stadi della formalizzazione e dell'elaborazione nel ciclo di vita di un'impresa, le crisi riscontrabili sono quelle relative al bisogno di gestire una burocrazia invasiva e alla necessità di rivitalizzazione, problemi per i quali lo snellimento della struttura organizzativa tramite la creazione di una rete di affiliati esterni rappresenta sicuro una soluzione valida. Per un affiliato invece, le ragioni per cui entrare a far parte di una rete di franchising sono sicuramente la maggior facilità nell'avviare un business e i benefici dell'affiancamento ad un marchio già conosciuto. La soddisfazione del franchisee è correlata positivamente con la percezione che egli ha della qualità della relazione e, nello specifico, del supporto operativo offerto dal franchisor, oltre che dell'attrattiva della struttura retributiva (Schul, Little, Pride, 1985). Fondamentale è, dunque, per il

²⁶ La Resource-Based Theory, o Resource-Based View (RBV), è il quadro teorico manageriale usato per identificare le risorse strategiche di un'impresa, che possono essere potenziate e sfruttate al meglio per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile.

franchisor, porre particolare attenzione alle metodologie di interazione che intende implementare nello svolgimento dei rapporti con i collaboratori a capo delle unità.

Essendo il franchising inteso spesso come un tipo di canale di marketing, la sua adozione deve essere valutata anche in base all'ambiente e alle caratteristiche del mercato in cui l'impresa opera. Il modello è appropriato in contesti caratterizzati da un'intensa competizione, un rapido cambiamento nei bisogni e nei gusti dei clienti e una predisposizione all'individuazione localizzata dei segmenti di mercato (Elango e Fried, 1997). Sicuramente, tra le condizioni necessarie per l'implementazione di un modello di business basato sul franchising figurano: la presenza di un potenziale di mercato nell'area abbastanza vasta da sostenere le vendite di un ufficio/negozio affiliato, il possesso da parte del franchisee di una licenza per l'esercizio dell'attività e la vendita dei diversi prodotti ad un prezzo stabilito, la disponibilità di un capitale necessario almeno a rifornire l'affiliato con i propri prodotti. Una variabile di tipo puramente economico è l'attrattiva del settore: l'Italia è uno dei paesi in Europa con un settore vendite altamente frammentato, composto per lo più da venditori tradizionali che esercitano la propria attività tramite piccoli negozi indipendenti. Per le conseguenze di inefficienza e scarsa performance generate da tale condizione, il franchising può costituire una soluzione sicuramente valida (Majocchi e Pavione, 2002). Secondo il Rapporto Assofranchising Italia 2022 realizzato da Nomisma²⁷, il fatturato di settore nel 2021 è stato di 28.867 milioni di euro, in crescita del 6,7% rispetto al 2020, contando 955 reti attive. Il sistema dà occupazione a 238.194 persone e, rivolgendo l'attenzione ai settori, quello della grande distribuzione organizzata risulta essere il più performante (con un fatturato di 10.452 milioni di euro), mentre il maggior numero di reti di affiliati figura nel settore dei servizi (259 unità). Per quanto riguarda la distribuzione geografica delle reti, la concentrazione dei franchisor aumenta quando ci si sposta verso il Nord Ovest (353), seguono poi il Sud e le isole (193), il Nord Est (190) e infine il Centro (189). Nel 2021, inoltre, le reti attive all'estero sono 30, il che porta all'evidenza le grandi opportunità di implementazione di tale modello anche all'estero, in un'ottica di internazionalizzazione della distribuzione e della produzione. Inoltre, durante la pandemia da Covid-19, rilevante è stato il contributo dei franchisor che hanno potenziato il servizio di consulenza oltre l'assistenza

²⁷ Nomisma è una società di consulenza strategica e aziendale e Main Partner di Assofranchising.

tradizionale e hanno fornito sostanziosi supporti e agevolazioni economiche²⁸: il 45% dei franchisor ha ridotto o congelato temporaneamente le royalties, (l'11% di questi ha deciso di estendere tale politica anche al 2022), mentre il 30% ha sostenuto i propri affiliati nella rinegoziazione con i proprietari per la riduzione temporanea del canone di locazione.

3.3. L'outsourcing e le reti di imprese

Si discute delle reti di imprese separatamente dal modello del franchising in quanto, nonostante quest'ultimo preveda la formazione di una rete di affiliati a cui è affidata la funzione distributiva (sia del brand, che del prodotto tangibile), è di fatto l'impresa leader che provvede ad incoraggiare la costituzione ex novo delle unità dislocate sul territorio, ovvero delle piccole aziende organizzate alla stregua di una sua piccola riproduzione. L'*outsourcing*, (letteralmente: “rifornirsi da fuori”), è invece un processo di approvvigionamento esterno osservabile nel ricorso da parte dell'impresa all'esternalizzazione di determinati compiti o funzioni aziendali. Per “contratto di outsourcing” si intende l'affidamento da parte di un'entità economica (cliente), di tutta o di una parte sostanziale di una determinata funzione ad un'organizzazione esterna (fornitore) dotata delle competenze professionali e generalmente dei mezzi, anche tecnologici, necessari per lo svolgimento delle attività (Merlino, Testa, Valivano, 1997). Tre sono i principali vantaggi che spingono le imprese a ricorrere all'outsourcing: il recupero dell'efficienza nelle fasi a minor valore aggiunto, l'aumento della flessibilità nella gestione dei costi e l'aumento e l'ottimizzazione dell'efficacia complessiva del sistema di business (Lanzavecchia, 1995).

L'estremizzazione del fenomeno di *outsourcing* porta, di fatto, alla costituzione di una rete di imprese. La Rete costituisce una struttura organizzativa che offre un'ottima soluzione per la dimensione delle PMI che, come si è visto nei capitoli precedenti, costituisce un problema quando causa forti rallentamenti nei processi di sviluppo e ostacola la possibilità di accesso ai mercati internazionali, se non gestita con degli strumenti di potenziamento idonei. Con una struttura del genere, anziché essere

²⁸ <https://www.nomisma.it/rapporto-assofranchising-italia-2022-strutture-tendenze-e-scenari/>

raggruppati all'interno di un'unica organizzazione, i servizi come la contabilità, la progettazione, il marketing e la distribuzione sono appaltati ad aziende indipendenti esterne. L'azienda mantiene al proprio interno esclusivamente i processi in cui detiene competenze distintive. Il concetto pone le sue basi sul fatto che un'impresa può concentrarsi sulle attività che sa di svolgere meglio, appaltando il resto a organizzazioni esterne e ottenendo così di più, con meno risorse (Daft, 2021). In quest'ottica, il processo di outsourcing si rivela uno strumento strategico sia per le grandi imprese che desiderano snellire la propria struttura organizzativa alleggerendo il carico operativo e puntando su una maggior flessibilità, sia per le piccole e medie imprese che intendono incoraggiare un processo di crescita, senza andare ad ampliare necessariamente i confini strutturali e, dunque, a modificare la situazione dimensionale.

Ricciardi (2008, p.17), invece, dà una definizione di rete di imprese che calza meglio in un contesto distrettuale: "Una rete può essere definita come un insieme di aziende, giuridicamente autonome, i cui rapporti si basano su relazioni fiduciarie e qualche volta su contratti, che si impegnano attraverso investimenti congiunti a realizzare un'unica produzione". I distretti italiani, di cui si è ampiamente trattato nel primo capitolo, mostrano una configurazione reticolare in quanto costituiti da un'impresa leader generalmente di medie dimensioni, circondata da piccole imprese operanti in settori di produzione altamente specializzata, che le forniscono i servizi di cui ha bisogno. Per quanto, potenzialmente, l'esternalizzazione potrebbe coinvolgere anche le funzioni relative ai servizi (come la contabilità, il marketing e le risorse umane), l'esperienza italiana nei distretti porta all'evidenza come le funzioni effettivamente oggetto di outsourcing siano quelle più operative, relative essenzialmente alle varie fasi della produzione. Un esempio fornito da Ricciardi (2008) è quello della rete di subfornitori di Honda Italia di Atessa: tra queste aziende la collaborazione è sul piano della progettazione e dello sviluppo congiunto dei componenti, al punto che il livello di collaborazione e interdipendenza raggiunto ha portato le stesse alla condivisione altresì dei costi di innovazione, progettazione, marketing e formazione del personale. Questo caso concreto mostra, inoltre, come tali aziende siano andate oltre il concetto di modello reticolare per l'outsourcing, raggiungendo un livello di condivisione e coordinamento tipico di unità funzionali raggruppate in un'unica organizzazione. L'autore delinea un quadro dei vantaggi e degli svantaggi generati dall'appartenenza ad un network di questo tipo. La

condivisione degli investimenti in formazione del personale e in innovazione, la specializzazione nel core business, il frazionamento del rischio ed il ridimensionamento del fabbisogno finanziario sono solo alcuni dei tanti vantaggi. Inoltre, un grande punto a favore, emerso con le disposizioni di Basilea 2²⁹, consisterebbe nell'innalzamento del rating aziendale per le imprese aderenti al network, situazione che faciliterebbe in misura rilevante il ricorso al credito. Le motivazioni sono identificabili nel fatto che ad un'impresa che stabilisce delle relazioni stabili e che, in virtù dell'appartenenza alla rete, raggiunge una redditività mediamente superiore, è generalmente associato un rischio di solvibilità più basso. Riguardo agli svantaggi e agli eventuali rischi, essi si configurano in un'eccessiva dipendenza dall'impresa leader, in eventuali comportamenti opportunistici delle imprese partner, nelle divergenze tra gli obiettivi delle imprese partecipanti al network, nelle asimmetrie dei contributi apportati e nella perdita di controllo su attività cedute al partner. La partecipazione alla rete non preclude alle imprese partecipanti di intrattenere rapporti con altre organizzazioni o aggregazioni aziendali al di fuori della stessa: esse continuano a far parte del sistema solo finché sussiste una convenienza. La rete può definirsi, dunque, una struttura elastica (stabile e mutevole).

Un'impresa che non voglia far parte di un distretto e che si trovi in una fase di sviluppo può comunque ricorrere ad un sistema reticolare in quanto tale modello organizzativo (Daft, 2021):

- i) le consente di operare su larga scala e attingere, eventualmente, anche a risorse internazionali;
- ii) non necessita di grandi investimenti in impianti, macchinari o strutture di distribuzione;
- iii) favorisce un elevato grado di flessibilità e una grande reattività rispetto alle esigenze provenienti dal mercato;
- iv) riduce i costi amministrativi.

²⁹ "Basilea 2" è un accordo internazionale di vigilanza prudenziale formulato dal Comitato di Basilea nel 2004, finalizzato alla regolazione dei requisiti patrimoniali delle banche dei Paesi aderenti. Queste devono accantonare quote di capitale in modo proporzionale al rischio assunto, espresso dallo strumento del rating. Oltre che su quello dei requisiti patrimoniali, la normativa è fondata su altri due pilastri, anch'essi introdotti in un'ottica di maggior prudenza: Controllo delle autorità di vigilanza e Disciplina di mercato e trasparenza. L'accordo è stato successivamente aggiornato: nel 2013 è entrato in vigore "Basilea 3" e dal primo gennaio 2022 viene applicato "Basilea 4".

Tuttavia, tale impostazione strutturale presenta anche dei punti di debolezza, quali:

- i) il minor controllo dei manager relativamente a molte attività;
- ii) la necessità di molto tempo per gestire le relazioni con i partner;
- iii) il rischio di fallimento riconducibile all'inadempienza del partner;
- iv) una debolezza della fedeltà dei dipendenti e della cultura aziendale, a causa dello "smembramento" aziendale e della sensazione di poter essere sostituiti da servizi a contratto.

3.4. L'associazionismo imprenditoriale fuori dalla contrattazione collettiva

Un'applicazione interessante del modello reticolare che pone maggior enfasi sul ruolo dei servizi e che è formulata specificatamente per le piccole e medie imprese, è offerta da Cafaggi e Iamiceli (2007), i quali ipotizzano l'impiego della rete nell'offerta di servizi alle PMI, sia nell'ambito dei sistemi associativi (all'interno delle associazioni di categoria e locali), che di quelli di mercato (in un'accezione più generale). Le associazioni di categoria o locali potrebbero promuovere la creazione di soggetti for profit e non profit, (che avrebbero nella propria composizione sociale le associazioni, con quota di minoranza), i quali sarebbero deputati all'erogazione di servizi alle PMI. Il soggetto for profit o non profit svolgerebbe pertanto un ruolo di coordinatore e intermediario tra le associazioni di categoria fornitrici dei vari servizi e le PMI (intese ora come imprese leader nella propria rete di fornitura). Questo è un esempio di come un modello possa essere implementato nel miglior interesse di un intero sistema economico. Inoltre, rilevante è lo spunto sul contributo atipico che può essere fornito dalle associazioni imprenditoriali di categoria e locali. L'utilizzo attuale che viene fatto di tali organizzazioni è quello relativo al campo della contrattazione collettiva. Tuttavia, sempre più spesso, l'impressione è quella che esse possano essere sfruttate anche per scopi che vadano al di là della semplice collaborazione per la regolazione del lavoro. Le associazioni, di cui l'esempio più eclatante è Confindustria, organizzano una moltitudine di eventi realizzati per discutere delle tendenze e delle evoluzioni di mercato, nonché di iniziative realizzate dallo stesso ente. In questi incontri gli imprenditori hanno l'opportunità di conoscersi e di dare vita a collaborazioni inaspettate. Ciò che non va

sottovalutato è la generazione di quelle “sinergie” particolari che si instaurano tra gli individui presenti in uno stesso contesto. Il compito dell’associazione è quello di favorire il dialogo e il contatto tra i partecipanti durante il corso di tali eventi che, dunque, non devono limitarsi a svolgersi come delle mere e “fredde” conferenze. Se viste in questa nuova luce, le associazioni imprenditoriali potrebbero di fatto costituire un modello d’interazione e un luogo di cooperazione tra imprenditori, che favorisca la nascita di accordi, idee stimolanti e relazioni destinate a durare nel tempo.

3.5. Il Business Process Outsourcing

Sempre sul tema dell’outsourcing, frequente è il ricorso da parte delle imprese (di ogni dimensione) ad un contributo proveniente dall’esterno per la fornitura di determinati servizi, senza che questo condizioni la formazione di una vera e propria rete attorno all’impresa: è il caso del Business Process Outsourcing (BPO). Fare BPO significa affidarsi ad una terza azienda per lo svolgimento dei processi puramente di gestione del business (“*business process*”), quali la contabilità, l’approvvigionamento di materiali, le risorse umane e l’information technology. L’ITO (Information Technology Outsourcing), per esempio, è l’esternalizzazione della funzione IT e si realizza con l’accordo tra l’impresa e le terze parti fornitrici di una strumentazione informatica: la vendita riguarda molto spesso i pacchetti software che favoriscono una gestione aziendale integrata (*ERP Systems*) e, più generalmente, i sistemi informatici che, tramite una connessione a internet, permettono all’organizzazione di tenersi in contatto in tempo reale e stabilmente con la rete aziendale interna (*intranet*), esterna (*extranet*) e dei propri clienti.

Un’impresa svolge la propria attività sostanzialmente su tre tipologie di processi: i “*core processes*”, che forniscono un vantaggio strategico e sono tipicamente quelli mantenuti all’interno dell’organizzazione in virtù del possesso di competenze distintive da parte della stessa; i “*critical non-core processes*”, ovvero quelli reputati importanti ma che non differenziano l’impresa sul mercato; i “*non-core non-critical processes*”, i quali hanno lo scopo di creare un adeguato e stimolante ambiente lavorativo (Ghodeswar e Vaidyanathan, 2008). Le tipologie di processo aziendale esternalizzabili sono i *critical non-core processes* e i *non-core non-critical processes*, mentre non si può affermare quali

siano le attività categorizzabili in uno dei tre tipi di processo senza prima indagare sul settore di appartenenza e sull'attività in cui l'impresa è specializzata. Per un'agenzia di marketing, tale funzione rientra nei *core processes* e, di conseguenza, non avrebbe senso ricercarla al di fuori dell'organizzazione. Al contrario, il marketing rappresenta una funzione assolutamente esternalizzabile per un'impresa operante nel settore manifatturiero. Il BPO interviene dunque, nelle imprese per cui funzioni come la contabilità, l'approvvigionamento, il marketing, le risorse umane e l'IT non costituiscono il *core business*. Il BPO è considerabile come un vero e proprio servizio fornito da imprese specializzate nel *Business Process Management*. Questa tipologia di imprese basa la propria attività (B2B) sulla prestazione di servizi alle imprese che necessitano di esternalizzare determinate funzioni. Le aree di lavoro sono due: quella delle *back-office functions* (contabilità, servizi IT, risorse umane, R&S e accertamento della qualità) e quella delle *front-office functions* (i *customer relation services*, marketing e vendite). Questa è una tipologia di servizio completamente scalabile, che è in grado di soddisfare le necessità di un'ampia gamma di imprese, di tutte le dimensioni. Dalla start-up che non possiede una struttura organizzativa e ha bisogno di ricorrere sia alle funzioni *back-office* che a quelle *front-office*, alla grande azienda che decide di esternalizzare in sede di un processo di rivitalizzazione e deburocratizzazione della struttura organizzativa. In quest'ultimo caso, ricorrere al supporto di un'impresa specializzata nel BPO, potrebbe rivelarsi conveniente in termini di costi più bassi e di una qualità migliore nello svolgimento della funzione, garantita dall'elevata competenza detenuta da tale impresa nel settore.

Il meccanismo si svolge su tre fasi:

- 1) l'organizzazione identifica le funzioni o i processi di business che vuole esternalizzare, con lo scopo di risparmiare denaro, ottenere maggior flessibilità, migliorare la performance e reindirizzare le risorse verso il *core business* (Pratt e McLaughlin, 2022³⁰). Fondamentale in questa fase è la pianificazione interna in un'ottica Business Process Management;
- 2) l'organizzazione individua l'impresa più adatta che possa fornire il pacchetto di servizi richiesti;

³⁰ <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-outsourcing>

- 3) viene stabilita la tipologia di contratto su cui si basa la collaborazione. L'accordo formale può essere basato sul tempo speso e sui materiali utilizzati dal fornitore del servizio, o sul pagamento di prezzi prestabiliti.

Dal punto di vista teorico, il concetto di outsourcing ricorre allo stesso modo nel modello reticolare e nella soluzione del Business Process Outsourcing. Tuttavia, svariati sono i punti di differenziazione nelle implementazioni delle due soluzioni, i quali generano due configurazioni organizzative diverse.

La seguente tabella espone le principali differenze tra il modello reticolare e la soluzione BPO.

RETE DI IMPRESE	BUSINESS PROCESS OUTSOURCING
L'organizzazione individua svariati partners fornitori	L'organizzazione si affida al contributo di un'unica impresa specializzata nella fornitura di determinati servizi
Specialmente se la si intende in una configurazione distrettuale, la propensione più evidente è quella di focalizzare l'attenzione sull'esternalizzazione di funzioni prettamente operative	L'oggetto dell'outsourcing sono le funzioni relative a servizi
Sempre nel caso distrettuale, le relazioni tra le imprese sono gestite spesso senza ricorrere a dei contratti formali, avvalendosi piuttosto di rapporti di confidenzialità e fiducia	I rapporti sono generalmente regolati da un contratto formalizzato che fissa un modello di pagamento e una modalità di esecuzione delle prestazioni prestabiliti

Figura 3.1: Principali differenze tra il modello reticolare e il Business Process Outsourcing, Elaborazione personale dell'autore, 2022

3.6. Un nuovo modello di sviluppo per le PMI?

Dal secondo capitolo sono emerse delle importanti considerazioni circa le principali soluzioni da adottare in vista di un processo di sviluppo delle PMI. Le conclusioni sono state quelle per cui: la piccola dimensione può essere mantenuta, poiché favorisce la flessibilità richiesta dai mercati ordigni e, dunque, non necessariamente costituisce un problema se si provvede a colmare le lacune da essa generate tramite l'adozione di soluzioni diverse e complementari; l'introduzione di sistemi di sostenibilità codificati e la pianificazione di politiche HR ben definite siano due di quegli "strumenti complementari" che, se implementati correttamente, contribuiscono a creare un maggior coinvolgimento incrementando l'attrattiva dell'impresa; laddove vi sia scarsità di conoscenze professionali nel campo delle scienze manageriali da parte dell'imprenditore, questo debba provvedere a farsi supportare da figure esterne competenti nel processo di modifica alla struttura organizzativa aziendale.

I modelli approfonditi nel presente capitolo mostrano delle caratteristiche che alcune volte si conciliano e altre volte si scontrano con le considerazioni appena esposte.

Il consorzio viene generalmente selezionato dalle imprese qualora abbiano delle necessità di controllare la concorrenza sul mercato e di coordinarsi con altri soggetti per ridurre i costi o per usufruire di particolari e convenienti servizi. Tale modello di cooperazione però, presenta una rigidità legata al contratto che vincola l'impresa contraente e ne condiziona spesso le volontà subordinandole all'interesse del consorzio. Questa è una caratteristica che si scontra inevitabilmente con la volontà di mantenere una certa flessibilità nell'indirizzo strategico aziendale. Tuttavia, nel caso dei consorzi di coordinamento, viene favorita una flessibilità di tipo organizzativo nell'azione di condivisione di alcune fasi della produzione, la quale è finalizzata alla riduzione dei costi. È un aspetto che, inoltre, ricorre in parte anche nelle joint ventures, nella misura in cui il progetto intrapreso in collaborazione con le altre imprese è parte delle attività aziendali e contribuisce al fatturato. Come si è visto, quello della joint venture può essere poi un grande trampolino per lo sviluppo dell'impresa nella sua totalità, tuttavia solo qualora l'imprenditore sia in grado di pianificare una strategia di lungo termine e in grado di inglobare ogni aspetto della vita dell'organizzazione.

Il franchising, invece, è un modello che permette di valorizzare la piccola dimensione, colmandone le lacune tramite il supporto finanziario fornito dagli affiliati e

potenzialmente anche tramite la loro competenza professionale di stampo manageriale. Nel caso di reti di franchising avviate dalle PMI, tuttavia, il livello delle competenze professionali dei franchisee è medio o comunque ridotto, rispetto a quello riscontrabile nel caso delle grandi aziende. La ragione è identificabile nel fatto che, generalmente, la selezione degli imprenditori a cui affidare la gestione delle unità nelle imprese di dimensione maggiore è fondata su criteri più rigidi e su soglie di esperienza più alte. Dunque, se la piccola o media impresa vuole implementare efficientemente il modello, raggiungendo davvero dei traguardi come un'adeguata diffusione del brand sul territorio, deve porre particolare attenzione in primo luogo alla selezione dei candidati. Il franchising è comunque uno strumento in cui l'esternalizzazione ricorre qualora si parli esclusivamente di funzione distributiva (intesa sia come diffusione del brand, rientrando in un'accezione più ampia di marketing, che dei prodotti). Se il bisogno imminente è quello di ampliare il pacchetto delle funzioni aziendali, come nel caso di una start-up innovativa o di una piccola impresa che rilevano una forte destrutturazione organizzativa, il franchising non è di certo la soluzione adatta. Diversamente, se l'obiettivo primario è quello di spargere la voce del brand arrivando a più persone e in più luoghi possibili, oltre che quello di ottenere un supporto finanziario, esso rappresenta un modello adatto.

Per quanto riguarda la crescita tramite una rete di imprese o con il Business Process Outsourcing, molti punti di forza e di debolezza sono in comune, in virtù della condivisione dell'approccio dell'outsourcing. In primo luogo, è favorita la piccola dimensione, al pari del caso del franchising. In secondo luogo, l'impresa "nucleo" può puntare sulla maggiore efficienza interna e sul miglioramento dei processi e dei sistemi rimasti oggetto del proprio controllo. In tal senso, la predisposizione di sistemi di sostenibilità codificati e la pianificazione di politiche HR ben definite sarebbero incoraggiate. Una problematica è invece quella della dipendenza dalle risorse degli appaltatori: nella rete la ragione è l'elevata elasticità del sistema che, unita all'assenza di contratti, incoraggia l'abbandono prematuro del network, mentre nel caso del BPO la causa risiede nel fatto che le attività, il cui svolgimento è nelle mani di un unico soggetto terzo, sono relativamente numerose. Un'altra problematica relativa al modello reticolare è quella dello scarso controllo sulle attività esternalizzate, a causa di una bassa formalizzazione dei rapporti con le imprese fornitrici. L'organizzazione che ricorre al BPO, diversamente, si vede in parte limitata o condizionata dagli accordi siglati con

l'impresa fornitrice, motivo per cui la flessibilità rimane alta nell'espletamento delle sole *core-business functions*. Punto a favore di tale modello, invece, è l'affiancamento a figure professionali esterne, specializzate nel campo delle scienze manageriali.

A questo punto ci si chiede: Può essere formulata una nuova soluzione per lo sviluppo delle PMI? In che modo? Partendo dalle considerazioni elaborate sulla promozione di un'evoluzione sostenibile delle imprese e dalle evidenze sorte nell'analisi condotta sui modelli già affermati in letteratura, si vogliono delineare i cardini di un sistema che possa potenziare i punti di forza delle PMI e al contempo arginarne i punti di debolezza, per proporre una soluzione innovativa nel campo dei modelli aziendali per lo sviluppo. Il tema sarà oggetto del quarto capitolo.

Capitolo 4 - La mediazione dell'azienda-piattaforma nel processo di outsourcing

4.1. Spiegazione del modello

Con l'analisi svolta nel terzo capitolo, sono emerse delle evidenze circa i punti di forza e debolezza dei vari modelli presentati come possibili soluzioni per lo sviluppo delle aziende in generale, tra cui le PMI. A partire da queste evidenze, si sono generati dei possibili margini di intervento dai quali si può procedere per la formulazione di una nuova soluzione per lo sviluppo delle PMI che riprenda e valorizzi i tratti positivi di tali modelli, eliminandone al contempo quelli negativi. La spiegazione del nuovo modello verrà svolta nel presente paragrafo, mentre il confronto finale con i modelli di diffusa implementazione verrà svolto nel prossimo paragrafo, così da porre in particolare evidenza le principali problematiche dei paradigmi già affermati e la soluzione proposta per ciascuna di esse, tramite l'utilizzo di un'architettura altresì diffusa: quella dell'azienda-piattaforma. Come si è visto nel secondo capitolo, le *Platfirms* sono aziende che generano valore facilitando le transazioni tra consumatori e produttori o, più generalmente, tra utenti all'interno di un ecosistema, con lo scopo di ottenere parte di quel valore generato. Più correttamente, si può dire che tale valore sia "abilitato" dalla piattaforma grazie all'incoraggiamento dell'interazione tra gli utenti, piuttosto che "generato" dalla stessa (NTT Data, 2022). Lo stesso concetto può essere espresso in un modo assai semplice: "Uber, la società di taxi più grande al mondo, non possiede alcun veicolo. Facebook, il proprietario di *media* più conosciuto al mondo, non genera alcun contenuto. Airbnb, il fornitore di alloggi più grande al mondo, non possiede alcun immobile", (Tom Goodwin, 2018).

La configurazione di azienda-piattaforma che verrà esposta di seguito e che costituisce di fatto la struttura del modello, rappresenta una novità e un'innovazione non tanto sul piano architetturale (in quanto "l'ossatura" del modello è ancora quella di aziende come Uber, Facebook, Airbnb, etc.), quanto piuttosto sul piano applicativo. Si può dire che questa nuova soluzione sia un adattamento del modello della *Platfirm*, basato sullo sfruttamento dell'architettura che facilita le interazioni tra gli utenti, per l'implementazione di un processo di outsourcing che sia favorevole sia alle PMI, che a qualsiasi altra azienda specializzata in determinati servizi.

Le aziende-piattaforma possono distinguersi in base all'adozione di quattro differenti tipologie di business models (Deloitte.com, 2015³¹) e possono dunque configurarsi come:

1. Piattaforme di aggregazione: mettono insieme un grande insieme di risorse e aiutano gli utenti a raggiungerle. Il fine ultimo è agevolare le transazioni e, pertanto, questa è una tipologia di piattaforma da rivedersi in società come Amazon ed eBay;
2. Piattaforme sociali: hanno lo scopo di mettere in contatto le persone non per favorire delle transazioni, bensì per agevolare le interazioni e l'instaurazione di relazioni. Esempi di questa tipologia di piattaforma sono Facebook e Twitter;
3. Piattaforme di mobilitazione: incoraggiano gli utenti a lavorare insieme e a coltivare relazioni di lungo termine non finalizzate a singole transazioni o a relazioni puramente sociali. Questa configurazione è finalizzata al coinvolgimento dei partecipanti in processi di business estesi come le reti di fornitura o le operazioni di distribuzione;
4. Piattaforme di apprendimento: facilitano la diffusione della conoscenza permettendo ai partecipanti di condividere dei contenuti. Le piattaforme aziendali informatizzate per i collegamenti orizzontali tra unità rappresentano un giusto esempio per questa tipologia di configurazione.

La soluzione che viene qui esposta adotta la configurazione di "Piattaforma di mobilitazione" e ruota attorno a tre tipologie di soggetti:

- un'azienda-piattaforma che svolge il ruolo di mediatore;
- piccole e medie imprese che vogliono realizzare un processo di outsourcing;
- imprese specializzate nelle funzioni oggetto di outsourcing.

L'azienda-piattaforma ha il compito di mettere in contatto le PMI che necessitano di determinati servizi esternalizzabili (e pertanto *non-core*) con le imprese capaci di fornire loro tali servizi, poiché specializzate in essi. Essa è il nucleo del sistema: ha il ruolo di trovare le imprese specializzate nei vari servizi richiesti per i relativi clienti (le PMI), tramite l'ausilio di un database elettronico che raccolga le informazioni delle singole

³¹ "Platform Business Model explained...in under 100 words", Deloitte.com, 2015.
<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/platform-business-model-explained.html>

imprese e generi le possibili associazioni tra le varie organizzazioni. L'associazione avverrebbe, di volta in volta, tramite una relazione "uno a molti": ad ogni PMI che impostasse delle preferenze circa i servizi richiesti, il database darebbe per risultato solo le imprese specializzate in ogni servizio richiesto che rispondano a tali requisiti. Ma tale tipologia di relazione "uno a molti" si svilupperebbe anche dal lato delle imprese specializzate: qualora una di queste ultime facesse richiesta per entrare nel sistema, il database le proporrebbe tutte le PMI caratterizzate da una maggior coerenza in termini di stile di leadership, cultura e valori aziendali. Per esempio, un'agenzia di marketing potrebbe prestare il suo servizio contemporaneamente a più PMI che si trovino in piattaforma e che siano ad essa assimilabili in termini di propensione all'innovazione e di apertura verso le tematiche di sostenibilità. Tale aspetto non è da sottovalutare poiché, sebbene una maggior propensione all'innovazione e alla sostenibilità sia auspicabile in ogni realtà aziendale, un'organizzazione potrebbe non trovarsi nella fase evolutiva del proprio ciclo di vita e potrebbe non voler cambiare i propri strumenti ed obiettivi, almeno nel breve o medio periodo. Il valore aggiunto del sistema sarebbe proprio quello di creare un ampio margine di scelta e maggiori possibilità: la gamma di opzioni tra cui selezionare l'offerta (dal lato PMI) e la domanda (dal lato delle imprese specializzate) più adatta alla propria realtà aziendale sarebbe al suo interno assai differenziata sotto il profilo gestionale, dello stile di leadership e della cultura aziendale. Una piccola impresa, sarebbe così in grado di proiettare e mantenere la propria impronta aziendale anche all'esterno dell'organigramma "base" senza che la componente umana smarrisca la percezione dell'identità aziendale e perda quel senso di appartenenza che costituisce la vera fonte delle sinergie generate sul posto di lavoro.

Le piccole imprese sono predisposte maggiormente ad optare per un'esternalizzazione implementata *step-by-step*. È probabile che esse preferiscano stringere accordi con un singolo collaboratore esterno per volta e che, solo dopo aver superato la fase di assestamento degli accordi, proseguano con l'esternalizzazione di ulteriori funzioni. È questa la propensione delle PMI sulla quale il Business Process Outsourcing ha basato la propria offerta. Una possibile causa di tale tendenza sarebbe il non voler assumersi un rischio eccessivo, sia per le limitate risorse finanziarie, sia per le pressoché scarse esperienze in ambito gestionale-organizzativo. Per quanto riguarda il secondo problema, l'intervento di un'azienda-piattaforma, apporterebbe un grande vantaggio in termini di

supporto pratico alla ristrutturazione aziendale. Per quanto riguarda invece il problema della scarsità di risorse, esso può talvolta sommarsi alla situazione in cui, a livello locale, la presenza di imprese specializzate nei servizi richiesti sia scarsa e, dunque, la relativa offerta per nulla differenziata. In tale contesto di mercato, ogni impresa reagisce diversamente e fondamentale, oltre alla disponibilità di risorse, è il *mindset* dell'imprenditore: se questo è maggiormente influenzato da una cultura territoriale che ostacola una visione oltre il confine locale, generalmente finisce per rimandare la strategia dell'esternalizzazione; se adotta un approccio più aperto e dinamico, può ipotizzare di ricorrere all'*offshoring*, (qualora non soffra una scarsità di risorse finanziarie). Quest'ultimo, anche inteso come "delocalizzazione", consiste nello spostamento delle proprie attività produttive in Paesi dove il loro svolgimento avviene a costi più bassi (internazionalizzazione produttiva). Il modello in questione può rivelarsi assai utile per risolvere tali tipologie di problematiche: non solo promuoverebbe l'elaborazione di una lista di possibili partenariati tra le varie imprese, ma creerebbe al contempo una maggiore offerta di imprese specializzate (che diversamente non si sarebbe incontrata con la relativa domanda delle piccole realtà distanti geograficamente) e contribuirebbe altresì a mantenere l'attenzione sul mercato italiano, facilitando la collaborazione sul territorio, scoraggiando il dislocamento delle attività produttive all'estero e favorendo, nel lungo termine, un risollevarsi del livello della produzione nazionale.

Infine, il rischio dell'affidarsi a partner esterni, sarebbe implicitamente mitigato dalla stessa azienda-piattaforma che fungerebbe da intermediario "garante" per l'impresa specializzata: qualora quest'ultima si dimostrasse inadatta o non dovesse far onore alle obbligazioni contratte con la piccola o media impresa, la *platform-firm* interverrebbe tempestivamente per offrire un'alternativa valida. L'azienda piattaforma fungerebbe inoltre da "garante" anche per le piccole e medie imprese inserite nel sistema, nei confronti degli istituti creditizi ai quali queste potrebbero fare richiesta di un prestito. Come si è già accennato in precedenza, secondo le predisposizioni di Basilea 2³², l'appartenenza ad un network favorisce l'innalzamento del rating aziendale, il quale è calcolato considerando in larga parte la modalità con cui è avvenuto il processo di selezione dei partner e, più generalmente, con cui è stata intrapresa la gestione della rete,

³² Per le PMI non appartenenti ad alcuna rete o distretto, generalmente le predisposizioni di Basilea 2 si mostrano alquanto sfavorevoli, poiché innalzano il livello dei requisiti per l'accesso al credito (FTA Online News, 2010). <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/basileaii.htm>

compiti nei quali interviene, ancora una volta, la stessa azienda-piattaforma (Ricciardi, 2008).

Riassumendo, molti sarebbero i benefici per le piccole o medie imprese apportati dal modello:

- il mantenimento dell'identità aziendale, nonostante l'esternalizzazione di determinate funzioni *non-core* nelle quali si forma e si accresce ugualmente il senso di appartenenza all'organizzazione, grazie alla ricerca di partner che condividano lo stile di gestione e la cultura aziendale;
- il mitigamento del rischio di "dipendenza" insito nell'attività di affidamento a partner esterni;
- un incremento nel rating aziendale grazie all'adesione al sistema, per tutte le tipologie di imprese aderenti.

Tra i benefici per l'intero sistema economico, invece, rilevarebbero:

- una maggiore concentrazione della produzione sul territorio, favorita dal mantenimento del focus su possibili accordi con aziende italiane piuttosto che sulla possibilità di praticare *offshoring* ;
- un aumento della competitività sul mercato, incoraggiata dall'incremento nell'offerta di imprese specializzate;
- più in generale, per le imprese specializzate che aderiscano al modello, un incremento nella domanda di servizi offerti.

La soluzione appena descritta sfrutta molti dei punti di forza del modello reticolare (come il già citato miglior rating aziendale, l'elasticità nelle relazioni tra le imprese e i classici benefici legati più generalmente all'outsourcing, come la riduzione dei costi interni e il mantenimento di una struttura più flessibile e snella), sebbene essa non si configuri esattamente come tale. Si potrebbe dire piuttosto che il modello della tipica azienda-piattaforma costituisca un aggregato di reti di imprese o addirittura un loro "intreccio" che ripropone la tipica struttura a "grafo" adottata dai *social networks*. Un grafo è una struttura relazionale che si presta perfettamente all'analisi del funzionamento delle reti sociali, ma anche dei motori di ricerca, poichè esso stesso ne rappresenta la specifica modellazione su cui sono progettati. Esso è formato figuramente da un insieme di oggetti detti "nodi" o "vertici" e da un insieme di relazioni tra coppie di oggetti dette "archi" o

“spigoli”. Dunque, ogni arco ha il compito di connettere due nodi. La tipologia di relazione tra i nodi di un grafo è simmetrica, nel caso del grafo “non orientato”, e asimmetrica, in un grafo “orientato”. La Figura 4.1 fornisce una dimostrazione visiva della differenza tra le due fattispecie di grafi.



Figura 4.1: Grafo “non orientato”, Grafo “orientato”, Sito: *Meccanismo complesso*³³, 2017

I *social networks* sono piattaforme la cui architettura funzionale è quella di un grafo: gli utenti rappresentano i nodi e le loro interazioni gli archi. Nel caso di Facebook, la struttura è quella di un grafo non orientato in quanto, solo se l’utente accetta la cosiddetta “richiesta di amicizia” che riceve da un altro utente, i due nodi entrano in connessione, ovvero in una relazione che può dirsi reciproca. Nel caso di Instagram, azienda acquisita ormai da anni dalla società Facebook, il grafo su cui è impostata la piattaforma digitale è di tipo “orientato”, poiché un utente può “seguire” la pagina di un altro utente visualizzandone i contenuti anche se quest’ultimo non lo segue a sua volta: le relazioni instaurate tra gli utenti in rete sono in questo caso asimmetriche. La differenza tra le piattaforme dei *social networks* e quelle di aziende come Amazon (dunque, per fare altri esempi, come Airbnb, Ebay e LinkedIn), è che per le prime, potenzialmente, il grafo permette ad ogni nodo di creare interazioni con qualsiasi altro nodo, mentre per le seconde, l’attività in rete è finalizzata a mettere in connessione esclusivamente nodi rappresentanti una domanda di beni o servizi con i nodi rappresentanti la relativa offerta. Come si è detto nel secondo capitolo, le aziende-piattaforma presentano un modello di business assai peculiare, in cui

³³ <https://www.meccanismocomplesso.org/programming-graphs-in-python-part-1-grafi/>

la generazione del valore segue delle logiche, si può dire, rivoluzionarie. Il modello trattato nel presente capitolo, nel caso specifico, riprende la strutturazione di aziende-piattaforma come Amazon o Airbnb. Le aziende entrano nel mondo Amazon affinché la piattaforma trovi loro una clientela adatta ai propri beni o servizi e i proprietari di immobili si affidano ad Airbnb quando desiderano trovare dei locatari che apprezzino la propria offerta. Allo stesso modo, le PMI si affidano alla piattaforma del mediatore per trovare la migliore azienda specializzata nella funzione da esternalizzare.

La Figura 4.2, propone una visualizzazione della tipologia di grafo appena descritta.

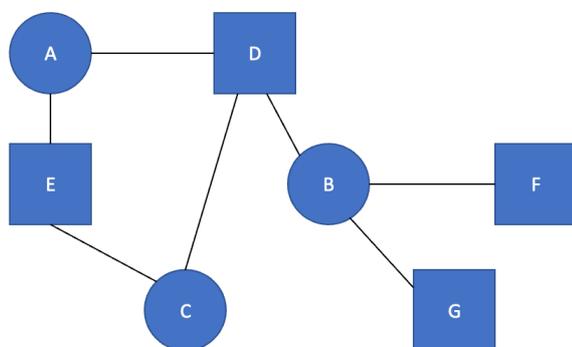


Figura 4.2: Interazioni tra tipologie di nodi in un grafo, Elaborazione personale dell'autore, 2022

Come si può notare dalla figura, nel grafo le interazioni avvengono esclusivamente tra tipologie diverse di nodi: quelli circolari rappresentano la domanda (nel nostro modello, quella delle PMI) e quelli quadrati l'offerta (ovvero, le aziende specializzate che propongono il servizio più coerente con i requisiti richiesti). Non sono presenti archi che connettano nodi in caselle circolari con nodi in caselle quadrate. Inoltre, se si osserva bene la figura, si può notare che le imprese A e C hanno in comune le stesse due aziende specializzate: ciò suggerisce una somiglianza in termini gestionali delle due PMI.

Il grado del grafo, essendo questo di tipo "non orientato", è il maggior numero di archi incidenti un singolo nodo e, dunque, il numero di relazioni massime che si sono instaurate. Il grado, in questo caso, non deve essere necessariamente al massimo uguale al numero di funzioni esternalizzabili dalla piccola o media impresa, in quanto sono da prendere in

esame anche le potenziali relazioni (e dunque gli archi incidenti) che può gestire per conto proprio l'impresa specializzata nei servizi da esternalizzare (la quale rappresenta il nodo da considerare per l'incidenza degli archi).

Riassumendo, l'azienda-piattaforma, come dice il nome stesso, è la *platform* sulla quale vengono delineati gli "archi" del grafo (le relazioni) che connettono i vari "nodi" (le imprese inserite nel sistema). Essa svolgerebbe, nel linguaggio giuridico, il ruolo del mediatore che si occupa di mettere in contatto i venditori e gli acquirenti, identificandosi, di fatto, come un terzo "facilitatore" che fa gli interessi di entrambe le parti, anziché soltanto di una delle due (come nel caso dell'intermediario). L'attività del mediatore nel modello consiste nel favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta (ovvero i vari nodi del grafo) e, in secondo luogo, nel favorire una serie di servizi accessori.

Pertanto, il modello esposto non rappresenta un'innovazione sul piano della strutturazione organizzativa, in quanto quest'ultima costituisce il sistema su cui hanno fondato la propria attività le aziende-piattaforma che hanno già conquistato il mercato da anni (quali Amazon, Facebook, Airbnb, etc.). L'innovazione si sviluppa, piuttosto, sul piano applicativo. La novità, infatti, consiste nello sfruttare la piattaforma per:

- 1) Connettere le aziende con altre aziende (B2B), diversamente dalle classiche piattaforme che connettono le aziende con la relativa clientela composta da persone fisiche (B2C);
- 2) Implementare un processo di outsourcing da realizzarsi tramite la costituzione di partenariati. La piattaforma, dunque, non viene sfruttata qui come canale di vendita, ma è finalizzata a collaborazioni durature basate sull'appalto di funzioni operative.

Le difficoltà che potrebbero riscontrarsi nella fase iniziale di implementazione della piattaforma sono relative al raggiungimento della cosiddetta "massa critica", ovvero la soglia quantitativa minima oltre la quale si ottiene un mutamento qualitativo. All'inizio ci si deve aspettare, come è normale che sia, che il sistema sperimenti una carenza di utenti che soddisfino i requisiti reciproci. Il primo compito del mediatore, pertanto, è quello di colmare tali lacune tramite un'adeguata attività di marketing, nella fase precedente a quella della creazione di una lista di abbinamenti tra soggetti.

Infine, le attività del mediatore possono dunque riassumersi per fasi:

1. Attività di marketing e promozione della piattaforma;
2. Associazioni tra gli utenti nel sistema;
3. Attività di consulenza strategica per la progettazione organizzativa e di supporto per il mantenimento dell'equilibrio in ogni singola rete aziendale: trova un'alternativa per la sostituzione di uno o più nodi nella rete dell'azienda che ne faccia richiesta, facilita la gestione dei rapporti tra i nodi della rete e verifica il rispetto degli accordi tra le aziende.

4.2. Lo sviluppo sostenibile e il confronto con i modelli affermati

Il modello appena descritto, basato sulla mediazione dell'azienda-piattaforma, soddisfa tutte le considerazioni svolte per la promozione di uno sviluppo sostenibile all'interno delle PMI, infatti:

- Nel facilitare l'attività di outsourcing, incoraggia il mantenimento della piccola dimensione che permette all'azienda di operare con maggiore flessibilità;
- Nel fornire consulenza strategica nell'ambito della progettazione organizzativa, può consigliare l'adozione, all'interno delle realtà più piccole, di sistemi di sostenibilità che siano maggiormente codificati e politiche HR che siano meglio strutturate, che valorizzino il *work-life balance* e che esaltino il sentimento di appartenenza all'organizzazione;
- Nel generare le associazioni tra le imprese (con l'ausilio del database informatico e tramite l'impostazione di uno specifico algoritmo) e nel fornire consulenza strategica nella fase successiva, l'azienda-piattaforma rappresenta di fatto una figura professionale in grado di fornire un notevole supporto per la ristrutturazione aziendale nella fase di sviluppo del ciclo di vita di un'organizzazione.

Sulla base di queste considerazioni sullo sviluppo sostenibile, si vuole ora effettuare un confronto con i modelli di diffusa implementazione, per evidenziare le lacune che la nuova applicazione del modello colmerebbe dalla prospettiva delle PMI.

Come si è visto nel capitolo precedente, la soluzione del consorzio permette alle aziende di regolare parzialmente la concorrenza sul mercato, di dividersi delle fasi della produzione per operare una riduzione dei costi o di ottenere determinati servizi a condizioni agevolate. Di conseguenza, però, si riscontra una maggiore rigidità nei processi di indirizzamento strategico, in quanto la volontà della singola organizzazione viene spesso subordinata all'interesse generale del consorzio. Il punto di debolezza della forma consortile è, dunque, una riduzione della flessibilità strategica. D'altro canto, viene favorita una maggiore flessibilità organizzativa, data dal mantenimento della piccola dimensione (riscontrabile specialmente nella riduzione degli investimenti in impianti e macchinari), per le aziende che ricorrono ai consorzi di coordinamento per ottenere vantaggi di costo tramite la condivisione di fasi della produzione. Per quanto riguarda invece le joint ventures, si è detto che esse possono rappresentare un grande trampolino per lo sviluppo delle attività aziendali anche non strettamente legate al progetto intrapreso con la *partnership*. Tuttavia, la potenzialità di portare il successo anche al di fuori della realizzazione della singola collaborazione è strettamente correlata alla capacità dell'imprenditore di sfruttare le opportunità presentatesi, la quale è connessa spesso anche alla sua formazione accademico-professionale. Inoltre, si riscontra anche in questa tipologia di soluzione per lo sviluppo una forma di rigidità legata alla diminuzione del margine di indipendenza in alcune scelte gestionali e strategiche, il quale si misura prendendo in considerazione la percentuale in cui il progetto influisce economicamente sulle attività totali. Stesso problema è riscontrabile nella soluzione del Business Process Outsourcing, in cui la presenza di un contratto tra le parti riduce la discrezionalità nelle aree di lavoro concesse in appalto. Anche con questa soluzione, tramite l'esternalizzazione di funzioni *non-core*, è incoraggiato il mantenimento della piccola dimensione, tuttavia la flessibilità organizzativa è limitata dai tempi contrattuali stabiliti inizialmente con l'azienda fornitrice. La mediazione dell'azienda-piattaforma nel processo di outsourcing favorirebbe un recupero della flessibilità organizzativa e strategica sfruttando l'elasticità delle relazioni tipica di un sistema reticolare e proponendo valide alternative qualora la prima soluzione non fosse più adeguata. Come si è già visto, infatti, in una rete di imprese l'elasticità è favorita dal fatto che gli accordi vengono realizzati su un piano prevalentemente informale, che non prevede una formalizzazione contrattuale. Il modello della piattaforma, tuttavia, offrirebbe la

possibilità alle aziende che preferissero comunque formalizzare gli accordi siglati tramite un contratto di rete, di aggiungere delle clausole di flessibilità. L'elasticità del sistema contribuirebbe senz'altro a promuovere la competitività e ad innalzare, di conseguenza, il livello di qualità nell'erogazione dei servizi scambiati. Oltre al recupero di flessibilità, l'azienda-piattaforma rappresenterebbe di fatto una figura professionale formata nel campo delle scienze economiche e manageriali che fornirebbe attività di consulenza, oltre che per la progettazione organizzativa, più generalmente per le strategie di crescita e sviluppo. Questa sarebbe una soluzione che andrebbe a colmare la lacuna relativa ad una formazione dell'imprenditore talvolta assente o comunque inadatta.

Proseguendo con la rassegna dei modelli, l'applicazione della soluzione del franchising è guidata da necessità sostanzialmente diverse rispetto a quelle che giustificano l'implementazione del modello della piattaforma. Generalmente il ricorso al franchising è spiegato dal bisogno di promuovere una più diffusa consapevolezza del brand sul territorio e, pertanto, l'attività esternalizzata e affidata alla rete di franchisee è quella prettamente "distributiva". Il modello si applica bene laddove lo sviluppo dell'impresa non dipenda dall'accrescimento del pacchetto di funzioni aziendali di cui si dispone. Diversamente, qualora lo sviluppo sia arrestato da una scarsità di risorse funzionali interne, il modello dell'azienda-piattaforma si addirebbe meglio alla situazione. I due modelli, dunque, non risultano direttamente paragonabili per quanto riguarda la coerenza con le considerazioni per lo sviluppo sostenibile, in quanto perseguono finalità di crescita sostanzialmente differenti.

Come si è spiegato nel paragrafo precedente, il modello dell'azienda-piattaforma per il supporto all'outsourcing ripropone alcuni dei tratti caratteristici delle reti di imprese. Il modello, infatti, genera a tutti gli effetti un "intreccio" di reti: la singola PMI è in connessione con le varie imprese specializzate che le forniscono i servizi di cui ha bisogno, le quali a loro volta sono in contatto con altre PMI. Da notare, come la rete di cui usufruisce l'impresa specializzata non sia di tipo prettamente "funzionale" e generata a partire da un processo di esternalizzazione attuato da essa stessa, bensì rappresenti più generalmente l'insieme dei collegamenti con la clientela. L'architettura che si sta descrivendo è ancora quella di un classico grafo.

La figura 4.3 propone una spiegazione visiva e più intuitiva di tale struttura.

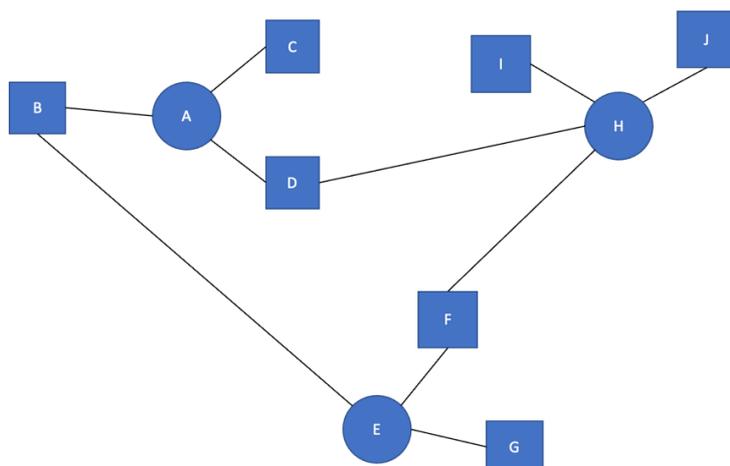


Figura 4.3: Rappresentazione visiva di un “intreccio” di reti, Elaborazione personale dell’autore, 2022.

Nel presente grafo i nodi di forma circolare rappresentano le PMI e quelli di forma quadrata le imprese specializzate. Dall’immagine si può visualizzare meglio la formazione di varie piccole reti, ognuna delle quali vede al proprio centro una PMI circondata dalle varie aziende fornitrici le quali, contemporaneamente, prestano i propri servizi anche all’interno di altre reti.

I punti di forza tipici di un sistema basato più generalmente sull’outsourcing (dunque, reti di imprese e BPO) che vengono ereditati dal modello e che rispettano le considerazioni sullo sviluppo sostenibile sono: il mantenimento della snellezza strutturale; il focus sull’efficienza interna che promuove l’adozione di sistemi basati sulla sostenibilità.

Tuttavia, nel caso del BPO, il vincolo della durata contrattuale può finire talvolta per ostacolare consistentemente la flessibilità strategica e organizzativa desiderata, nello stesso modo in cui si è visto nel caso dei consorzi in generale e delle joint ventures.

D’altro canto, un punto di debolezza presente in un modello che adotta l’outsourcing è la dipendenza dalle aziende fornitrici. Nel sistema reticolare, inoltre, la grande elasticità che incoraggia l’abbandono delle aziende fornitrici dalla rete (a causa dell’assenza di una formalizzazione degli accordi) esalta tale dipendenza. Nel BPO, invece, quest’ultima è causata dal fatto che le varie attività esternalizzate siano fornite da un’unica azienda e una conseguenza inevitabile è l’amplificazione del rischio legato al fallimento della stessa. Il

sistema piattaforma fornisce la soluzione riconoscendo la possibilità di creare un'altra partnership qualora la prima non sia andata a buon fine, trasformando l'elasticità reticolare in un punto di forza. Lo scarso controllo sulle attività esternalizzate presente nelle reti di imprese, viene poi risolto tramite la funzione dell'azienda-piattaforma di "garante" della qualità. Nel BPO, invece, viene intrapreso un rapporto formalizzato da contratti scritti. Il problema del controllo delle attività esternalizzate viene qui, dunque, risolto internamente al modello stesso. Un altro punto di forza del BPO è poi l'ausilio di una figura esterna formatasi nel campo delle scienze manageriali (ovvero, la stessa azienda fornitrice) che è specializzata in uno o più rami aziendali (*Accountability, IT Systems, R&D, etc.*) e che offre un supporto per una gestione integrata su quelle funzioni. Il supporto proveniente da tale tipologia di fornitore è però pur sempre limitato alle funzioni oggetto del servizio e non consiste in una vera e propria consulenza per la progettazione organizzativa fondata su una visione organica dell'organizzazione, attività che invece predilige il modello della mediazione dell'azienda-piattaforma. Di seguito, la Figura 4.4³⁴ fornisce una sintesi del confronto tra i modelli basata sulla coerenza con le considerazioni per lo sviluppo sostenibile.

	Flessibilità organizzativa	Sistemi di sostenibilità	Consulenza strategica per la progettazione organizzativa
Consorzio	⊗	⊖	⊖
Consorzio di coordinamento	✓	⊖	⊖
Joint ventures	⊗	⊖	⊖
Franchising	⊖	⊖	⊖
Business Process Outsourcing	⊗	✓	⊗
Rete di imprese	✓	✓	⊗
Platfirm	✓	✓	✓

Figura 4.4: I modelli e le considerazioni per lo sviluppo sostenibile, Elaborazione personale dell'autore, 2022.

³⁴ Il simbolo ⊖ indica l'assenza di influenza da parte del modello sulle variabili prese in considerazione (Flessibilità organizzativa, Sistemi di sostenibilità e Consulenza strategica per la progettazione organizzativa).

La Figura 4.5 espone le differenze in tema di problematiche di dipendenza dalle aziende fornitrici e di controllo sulle attività esternalizzate, nei sistemi basati sull'outsourcing.

	Dipendenza dalle aziende fornitrici	Controllo sulle attività esternalizzate
Business Process Outsourcing	☑	☑
Rete di imprese	☑	☒
Platfirm	☒	☑

Figura 4.5: La dipendenza dalle aziende fornitrici e il controllo sulle attività esternalizzate nei sistemi basati sull'outsourcing, Elaborazione personale dell'autore, 2022.

Come risulta evidente anche dalle figure, il modello della Platfirm applicato ai processi di outsourcing è l'unico che rispetta tutte le considerazioni per lo sviluppo sostenibile delle PMI e che fornisce le soluzioni alle problematiche tipiche scaturenti dal ricorso all'esternalizzazione di determinate funzioni aziendali (non genera dipendenza dalle aziende fornitrici e garantisce il controllo sulle attività esternalizzate).

4.3. Case study: ASSORETIPMI, Associazione Reti di Imprese PMI

Il presente paragrafo è finalizzato alla trattazione di un'iniziativa che, ad oggi, risulta essere l'unica basata su tale modello di sviluppo per le PMI.

ASSORETIPMI (Associazione reti di imprese PMI), è un'associazione nazionale indipendente che dal 2012 promuove la cultura e la creazione di reti di imprese in Italia come strumento per uno sviluppo strategico, competitivo e innovativo delle piccole e medie imprese³⁵. L'associazione è nata dal gruppo di LinkedIn "Reti di imprese PMI e professionisti di rete" e vede come partecipanti le singole imprese, le reti di imprese, i

³⁵ <https://www.retiPMI.it/>

professionisti specializzati in servizi di supporto alla gestione aziendale e i manager di rete. ASSORETIMI rappresenta di fatto una grande community, che ad oggi raccoglie 55.000 utenti, riunita sul tema dell'aggregazione come strumento di crescita e che vede l'Associazione come epicentro di riferimento. L'organizzazione è presente fisicamente in tutte le regioni italiane e in alcuni Paesi esteri con 150 Delegazioni territoriali. La *mission* aziendale è diffondere, promuovere e incentivare la creazione e la cultura delle reti d'impresa in Italia. ASSORETIPMI è riconosciuta a livello nazionale come centro di competenza specializzato sulle reti d'impresa con la capacità di trasferire tale *know-how* attraverso la formazione continua e la condivisione di risorse e *best practice*. L'organizzazione dispone di professionisti, società di servizi e di consulenza qualificati su tutto il territorio nazionale e, in aggiunta, si occupa di formare e specializzare dei "manager di rete" per il supporto della rete in ogni suo stadio di vita. Ad oggi, sono stati formati oltre 700 Manager di Rete tramite corsi di formazione realizzati in collaborazione con la Fondazione Universitaria Marco Biagi di Modena. Le imprese che facciano richiesta per entrare in ASSORETIPMI ne diventano associati e usufruiscono, con delle agevolazioni, del portale e dei servizi messi a disposizione dall'associazione, dietro corrispettivo di una quota versata annualmente. Tra i servizi agevolati che offre l'associazione rientrano, per esempio, gli sconti su convenzioni proposte agli associati, i corsi gratuiti di formazione e gli sconti sulla procedura di certificazione delle competenze del Progettista/Manager di Rete. In sostanza, però, ciò che fa l'organizzazione è mettere in contatto le PMI con dei potenziali partner (altre PMI, altre imprese specializzate quali società di servizi o di consulenza e singoli professionisti), con lo scopo di facilitare la creazione di reti di imprese. I professionisti specializzati e le aziende di servizi e di consulenza sul territorio operano nei settori: della consulenza legale, fiscale e tributaria; della finanza, del credito e del controllo di gestione; del marketing e della comunicazione d'impresa e di rete; della gestione della crisi di impresa; dei sistemi informativi, gestionali e CRM.

L'associazione svolge la sua attività tramite la predisposizione di un portale all'interno del quale può essere visualizzata una "mappatura" geografica delle imprese, reti di imprese, professionisti e società di servizi o di consulenza presenti sul territorio italiano. Altro scopo dell'associazione è quello di raggiungere una "massa critica" per arrivare ad avere un peso nei confronti degli interlocutori, anche istituzionali, e soddisfare le esigenze

e le richieste delle imprese facenti parte di una rete, intese ora come categoria. Pertanto, tra le attività svolte dall'organizzazione rientrano anche quelle di diffusione presso il pubblico di un'adeguata conoscenza sulle reti di imprese e sul ruolo che queste hanno nello sviluppo economico del Paese (ASSORETIPMI, Statuto³⁶), tramite lo svolgimento di eventi, convegni e meeting. L'associazione dichiara, inoltre, che un'altra delle sue finalità è quella di promuovere la diffusione del "Made in Italy" in un contesto anche internazionale, a dimostrazione del fatto che le potenzialità di un modello del genere possono riguardare altresì le opportunità di sviluppo del sistema economico in generale. La struttura adottata da ASSORETIPMI può essere vista come un'implementazione del modello esaminato finora, in quanto:

- Il modello di business dell'Associazione (la quale può definirsi *for profit*), non imposta la creazione del valore in modo lineare, bensì trasversale, come fa un'azienda-piattaforma.
- L'associazione, con il suo portale, ha il compito di mediare e, dunque, di mettere in contatto le PMI e i soggetti specializzati associati. L'organizzazione si definisce come un vero e proprio "canale di matching" tra PMI, professionisti, consulenti e manager, all'interno del quale scambiare idee e intraprendere nuove partnership, anche fondate sull'outsourcing;
- L'associazione forma figure professionali nel campo delle scienze manageriali, quali i manager di rete, per fornire attività di consulenza e supporto strategico per lo sviluppo della rete. Questi soggetti rappresentano la concretizzazione dell'attività di consulenza strategica ipotizzata nel modello dall'azienda-piattaforma.

Le seguenti sono, invece, le differenze con il modello trattato finora:

- Le ricerche degli utenti avvengono: sulla base di criteri geografici (con l'ausilio di una mappa territoriale che individua le posizioni delle singole imprese e delle reti di imprese già formatesi), dell'attività svolta e della tipologia di rete. È inoltre possibile effettuare una ricerca sulle singole realtà, inserendo nel campo il nome

³⁶ <https://www.retiPMI.it/statuto>

- specifico dell'impresa o della rete che si sta cercando. Il criterio non è dunque quello della somiglianza in termini di cultura, valori aziendali e stile di leadership;
- Le reti che si sono formate grazie all'ausilio di ASSORETIPMI sono finalizzate prevalentemente alla realizzazione di un progetto che valorizzi l'innovazione o incentivi lo sviluppo di prodotti e servizi in comune, piuttosto che allo svolgimento delle attività di business quotidiane. Per fare un esempio, una delle reti che si è formata grazie all'ausilio di ASSORETIPMI è Rete Focus³⁷. Le attività di questa organizzazione si basano sullo svolgimento di una funzione strategica a cui contribuiscono in parte tutte le imprese, finalizzata all'innovazione e alla competitività tecnologica. Non a caso, le imprese aderenti alla rete sono tutte società operanti nel settore dell'informatica e dell'Information and Communication Technology (ICT).

4.5. Considerazioni finali

Per quanto possa rivedersi in parte in un'organizzazione come ASSORETIPMI³⁸, il modello esposto è in parte differente ed è comunque ancora decodificato e sconosciuto, a tutti gli effetti, alle comunità di imprese: esso non trova alcuna manifestazione nella letteratura o in altra evidenza quotidiana. Tale modello, come si è già detto, può dirsi "nuovo" in quanto rappresenta un'innovazione sul piano applicativo. Le aziende-piattaforma costituiscono una realtà ormai affermata, ma l'architettura di cui si avvalgono per lo svolgimento della propria attività può essere sfruttata anche in modi diversi.

È ormai chiaro come una rete di imprese e, in particolar modo l'attività di un soggetto mediatore, possano generare un grande valore non solo per le singole imprese, ma potenzialmente per tutta l'economia. Il nuovo modello, infatti, coinvolge una grande varietà di attori, mettendo in moto il tessuto economico nella sua interezza e concentrando l'attenzione sul territorio italiano. Tuttavia, nell'elaborato più volte si è fatto riferimento alla specificità del nuovo modello per la realtà delle piccole e medie imprese. Sicuramente, grazie all'ampia scelta messa a disposizione di un'impresa aderente al

³⁷ <http://www.retefocus.it/>

³⁸ Per ulteriori informazioni sull'Associazione, consultare la seguente pagina: <https://www.retiPMI.it/>

sistema, circa le soluzioni per l'esternalizzazione delle varie funzioni aziendali, la parte del modello che si riferisce al lato della "domanda di servizi" è rivolto a quelle realtà che necessitano di un grande numero di funzioni da esternalizzare, piuttosto che a grandi organizzazioni con un organigramma aziendale completo. D'altro canto, "l'offerta di servizi" è fornita da imprese specializzate che, nella trattazione del modello, vengono considerate di grandi dimensioni. Queste ultime, tuttavia, possono certamente configurarsi anche come delle PMI (con competenze specifiche in un determinato ambito di attività) come risulta, dopotutto, con maggior frequenza in Italia. La scelta di considerarle "grandi" è giustificata dalla necessità di porre enfasi in primo luogo sul concetto di "domanda di servizi" e, dunque, sulla necessità di realizzare un processo di outsourcing per poter altresì svolgere un confronto con gli altri modelli di diffusa implementazione. Si possono poi considerare, in secondo luogo, anche i benefici per le PMI in termini di allargamento della clientela grazie al soddisfacimento della domanda dei propri prodotti, considerandole come utenti della piattaforma dal lato dell'offerta di servizi.

Conclusioni

L'obiettivo della tesi era quello di definire un nuovo modello di sviluppo per le piccole e medie imprese. Per giungere alla formulazione di una soluzione bisognava in primo luogo comprendere a fondo i bisogni di tale categoria di imprese, rivolgendo pertanto l'attenzione al contesto economico attuale ed effettuando un'analisi sul loro livello di competitività (ricavato in termini di punti di forza e di debolezza e tramite il confronto diretto con le realtà più grandi). Svolgendo una rassegna dei modelli di sviluppo di diffusa implementazione, si volevano individuare le lacune che ostacolano la valorizzazione delle potenzialità delle PMI e, dunque, un loro vero sviluppo.

La composizione "a fasi" del modello ha permesso di affrontare ogni aspetto della realtà gestionale ed organizzativa aziendale. Il modello proposto nel quarto capitolo, infatti, fornisce delle risposte ad ogni necessità o problematica esposta nella trattazione.

I percorsi di sviluppo che un'impresa è in grado di intraprendere aumentano esponenzialmente giorno dopo giorno. Una soluzione che potesse portare al cambiamento di un intero sistema poteva essere formulata solo indagando prima sulle necessità e sulle lacune delle realtà più piccole. È stata necessaria, poi, un'analisi degli strumenti disponibili per poter capire come combinarli adeguatamente. Le sfide imprenditoriali nel contesto di mercato odierno si basano ormai sulla riformulazione di soluzioni già implementate e sulla combinazione di strumenti informatici e di conoscenze manageriali. Come qualsiasi innovazione tecnologica necessita di un supporto manageriale nelle fasi di sviluppo, un'idea imprenditoriale, che in quanto tale è inizialmente "intangibile" e può consistere in un nuovo modello di gestione per la creazione di valore piuttosto che in un servizio da proporre alla società, può essere implementata tramite l'ausilio di mezzi informatici: si tratta di un connubio indissolubile. Non può infatti esistere un Business Platform Model senza un corrispondente IT Operating Platform che gestisca e organizzi informaticamente i big data, gli inventory e le transazioni tra utenti (NTT Data, 2022)³⁹.

³⁹ <https://it.nttdata.com/insights/blog/business-platform-model-vantaggi>

Bibliografia

AlmaLaurea, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna e Unioncamere. (2020). *Laurea e imprenditorialità*.
https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/altro/laurea_imprenditorialita/2020/rapporto_almalaurea_2020_laurea_e_imprenditorialita.pdf

Andersson M., & Koster S. (2011), Sources of Persistence in Regional Start-up Rates. Evidence from Sweden. *Journal of Economic Geography*, 11(1), 179-201.

Barney J. (1991), Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Beger R. (2018), *Present-Day Corporate Communication: A Practice-Oriented, State-of-the-Art Guide*. Springer Books, Singapore.

Bellandi M., Caloffi A., & Toccafondi D. (2010), Riaggiustamento delle reti distrettuali e differenziazione dei percorsi di reazione alla crisi di mercato. In Zazzaro A. (Cur.), *Reti di imprese e territorio: soluzioni alla crisi o vincoli alla crescita?* il Mulino, Bologna.

Berrone P, Cruz C., & Gomez-Mejia L.R. (2012), Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Brickley J., & Dark F. (1987), The choice of organizational form: the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401- 420.

Cafaggi F., & Iamiceli P. (2007), Le reti di imprese per la fornitura di servizi alle PMI tra innovazione e crescita imprenditoriale. In Mastroberardino P., Lopes A., & Macario F. (Cur.), *Reti di imprese. Scenari economici e giuridici*. Giappichelli Editore, Torino.

Carney M., & Gedajlovic (1991), Theoretical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.

Carr J.C., Chrisman J.J., Chua J.H., & Steier L.P. (2016), Family Firm Challenges in Intergenerational Wealth Transfer. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1197-1208.

Ciocca P. (2004), *L'economia italiana: un problema di crescita*. Il Mulino, 9(1), 7-28.

Cocozza A. (2012), *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*. Franco Angeli, Milano.

Cucculelli M., & Romano L. (2016), L'Imprenditoria Familiare: Punti Di Forza e Di Debolezza (Strengths and Weaknesses of Family Entrepreneurship). In Paolazzi L., Sylos Labini M., & Traù F. (Cur.), *Gli imprenditori* (381-408). Marsilio Editore, Venezia.

Daft. R.L. (2021), *Organizzazione aziendale*. Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

Del Baldo M., & Maticena A. (2009), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*. Franco Angeli, Milano.

De Luca (2009), *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato*. Il Mulino, Bologna.

Di Giorgio G., & Murro P. (2021), Le PMI italiane e la sfida della crescita. *Analisi giuridica dell'economia*, 20 (1-2), 3-29.

Elango B., & Vance H. Fried (1997), Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of small business management*, 35(3), 68.

Fontana R., Calò E. D., & Cassella M. (2021), Ripartire dall'innovazione: PMI e start-up in Italia. Quali sono, quanto contano, come cambiano. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, Studi di teoria, 27.

Fritsch M., & Mueller P. (2007), The persistence of regional new business formation-activity over time - Assessing the potential of policy promotion programs. *Journal of Evolutionary Economics*, 17(3), 299-315.

Garofoli G. (1992), New firm formation and Local Development: The Italian Experience. *Entrepreneurship & Regional Development*, 4(2), 101-126.

Gomez-Mejia L.R., Cruz C., Berrone P., & De Castro J. (2011), The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.

Goodwin T. (2018), *Digital Darwinism: Survival of the fittest in the age of business disruption*. Kogan Page Publishers, Londra.

Iacobucci D., & Micozzi A. (2014), I divari territoriali nella dinamica imprenditoriale in Italia. *L'industria*, 35(1), 49-68.

Intesa Sanpaolo. (2017). *Rapporto annuale - n.10*.
https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/research/it/economia-e-finanza-dei-distretti/10_Economia%20e%20finanza%20dei%20distretti%20industriali.pdf

- Intesa Sanpaolo & Iccrea Banca. (2020). *PMI italiane e sostenibilità*.
<https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2020/11/PMI-italiane-e-sostenibilita-WEB.pdf>
- Invernizzi E. (1993), *Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa*. *L'Impresa*, n.1.
- Paola Nicoletti (2014, 26 giugno). *Policy e pratiche di sostenibilità nelle grandi imprese e nelle PMI. Sintesi dei contenuti del Workshop Isfol* [Relazione a convegno]. ISFOL, Roma, Italia.
https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/1788/Nicoletti_Policy%20_Sostenibilita%20imprese_Sintesi%20workshop.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ISTAT. (2011). *9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit*.
https://www.istat.it/it/files//2013/07/Fascicolo_CIS_PrimiRisultati_completo.pdf
- ISTAT. (2015). *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*.
<https://www.istat.it/it/files/2015/05/Rapporto-Annuale-2015.pdf>
- ISTAT. (2020). *Censimento permanente delle imprese italiane 2019: i primi risultati*.
 link: <https://www.istat.it/it/files//2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>
- ISTAT. (2022). *Il primo censimento permanente delle imprese*.
https://www.istat.it/it/files//2022/03/Il-primo-censimento-permanente-delle-imprese_Ebook.pdf
- ISTAT. (2022). *Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19*.
https://www.istat.it/it/files/2022/02/REPORT-COVID-IMPRESE_2022.pdf
- Roxy Tomasicchio (2022). *Lo studio di Euler Hermes e Format Research sulle imprese alla prova della transizione green*. *Italia Oggi*.
<https://formatresearch.com/wp-content/uploads/2022/02/Rassegna-Euler-Hermes-7-2-2022.pdf>
- MacArthur E. (2013), *Towards the circular economy, economic and business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation, Cowes.
- Majocchi A., & Pavione E. (2002), *International Franchising in Italy: Trends and Perspectives*. In: *International franchising in industrialized markets: northern and western Europe*. CCH Inc. Publishing, Washington DC.
- Merlino M., Testa S., & Valivano A. (1997), *Opportunità e limiti dei processi di outsourcing*. *Economia e Management*, 3, n.d.

- MISE, (2022). *31° Rapporto periodico*.
https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/31_rapporto_Fondo_di_Garanzia_-_startup_e_PMI_innovative_I_trimestre_2022.pdf
- Molinari M., & Gagliardi G. (2020), Alleanze tra imprenditori e crescita: le joint venture tra opportunità e regole. *Amministrazione & Finanza*, n.1/2020, 58-65.
- Nomisma. (2022). *Rapporto Assofranchising Italia 2022: strutture, tendenze e scenari*.
- Osservatorio AIM IT Top Consulting. (2019). *Elaborazioni su dati Factset e Borsa Italiana*.
<https://PMInews.it/wp-content/uploads/2019/07/IR-Top-OSSERVATORIO-aim-2019.pdf>
- Pettersen J. (2009), Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, n.d., 1-16.
- Piore M.J., & Sabel C.E. (1984), *The second Industrial Divide: Possibilities for prosperity*. Basic Books, New York.
- Governo (2021). *Piano Nazionale Ripresa e Resilienza*.
<https://www.PMI.it/app/uploads/2021/04/pnrr-governo.pdf>
- Regini M., & Sabel C. (1988), Le strategie di riaggiustamento industriale in Italia: il ruolo degli assetti istituzionali. *Il Mulino*, 24(3), 305-346.
- Ricciardi A., & Fazio V. (2008), *Il distretto della pesca di Mazara del Vallo: una buona pratica di cooperazione tra aziende internazionali*. Franco Angeli, Milano.
- Ricciardi A. (2008), Modello organizzativo per sostenere la competitività delle PMI italiane. *Amministrazione & Finanza*, 23(22), 16-23.
- Ricciardi A. (2010), Le PMI localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future. In: *Quaderni di ricerca sull'artigianato* (54, 129-177).
- Ricciardi A. (2013), I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive. *Sinergie Italian Journal of Management*, n.d., 21-58.
- Salvioni D. M., Bosetti L., & Fornasari T. (2021), Implementing and monitoring Circular Business Models: an analysis of italian SMEs. *Sustainability*, 14(1), 270.
- Scherer F.M., & Ross D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd edition. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Schul P.L., Little T.E., & Pride W.M. (1985), Channel climate: its impact on channel members' satisfaction. *Journal of retailing*, 61(2), 9-38.

Sen K.C. (1993), The use of initial fees and royalties in Business-Format Franchising. *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 175-190.

Teece D.J. (1992), Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 18, 1-25.

Tortora M., Corsini F., & Spinicci F. (2015), Il ruolo (conflittuale?) del territorio nelle scelte di sostenibilità da parte delle PMI. In Capineri C. *et al* (Cur.), *Oltre la Globalizzazione Conflitti/Conflicts*. Società di studi geografici, Firenze.

Quintarelli L. (2020), *Managing by generation*. Franco Angeli, Milano.

Quintieri B. (2006), *I distretti industriali dal locale al globale*. Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.

U.S. Department of Commerce. (1988). *Franchising in the Economy 1986 -1988*.

Van Buren N., Demmers M., Van der Heijden R., & Witlox F. (2016), Towards a circular economy: the role of Dutch logistics industries and governments. *Sustainability*, 8(7), 647.

Sitografia

Assofranchising

<https://www.assofranchising.it/il-franchising.html>

ASSORETIPMI

<https://www.retiPMI.it/>, <https://www.retiPMI.it/statuto>

D.L. 18 ottobre 2012, n.179.

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-10-18;179!vig=>

European Parliament (2015). *Circular Economy: Definition, Importance and Benefits*.

<https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>

Fabio Nelli (2017). Programmare grafi in Python – Parte 1. *Meccanismo Complesso*.

<https://www.meccanismocomplesso.org/programming-graphs-in-python-part-1-grafi/>

Borsa Italiana (2010). *Standard per la gestione del credito delle banche*.

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/basileaii.htm>

Legge n. 33/2009.

<https://web.camera.it/parlam/leggi/090331.htm>

Legge n. 129/2004

<https://www.assofranchising.it/images/documenti/Legge-franchising-129-20042004.pdf>

Marco Minghetti (2016). L'era delle aziende piattaforma. *Il Sole24ore*.

<https://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2016/07/18/era-delle-aziende-piattaforma/>

Michele Biancucci (2022). Business Platform Model: una nuova strategia per affrontare il mercato. *NTT Data*.

<https://it.nttdata.com/insights/blog/business-platform-model-vantaggi>

Platform Business Model explained...in under 100 words. (2015). *Deloitte*.

<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/platform-business-model-explained.html>