



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E
INTERNAZIONALI

Corso di Laurea Magistrale in Pubbliche Amministrazioni e
Organizzazioni Complesse

Oltre la crisi: la reazione delle piccole e medie
imprese nella Provincia di Massa-Carrara

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Paola Palmitesta

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Francesco Farina

Laureanda:
Martina Baldini

Anno Accademico 2013/2014

A te che hai dipinto il mio percorso.

Indice

Introduzione.....	7
1 La crisi economica e la sua incidenza sulle Piccole e Medie Imprese	9
1.1 Definizione e punti di forza delle PMI e dell'artigianato	9
1.2 I numeri delle PMI in Italia e in Europa	16
1.3 La crisi economica in Italia	20
1.4 Gli effetti della crisi sulle PMI e sull'artigianato	28
1.5 Le reazioni alla crisi.....	39
2 Il quadro dopo la crisi nella Provincia di Massa-Carrara	53
2.1 L'economia di Massa-Carrara, uno sguardo generale	53
2.2 Il "Rapporto Economia" sulla Provincia di Massa-Carrara.....	56
2.2.1 I settori emergenti.....	69
2.2 L'artigianato nella Provincia di Massa-Carrara	73
3 Le reazioni alla crisi nella Provincia di Massa-Carrara: cinque casi reali	81
3.1 Introduzione all'indagine	81
3.2 Devoti 3D Marmi.....	83
3.3 CMO di Sodini Dino.....	86
3.4 Bedini Impianti.....	88
3.5 Ricette Mediterranee.....	93
3.6 Sphere Consulting.....	95
Conclusioni.....	99
Ringraziamenti	101
Appendice.....	103
Bibliografia	105
Sitografia	108

INTRODUZIONE

Questo lavoro di tesi nasce dalla scelta di analizzare le decisioni aziendali delle piccole e medie imprese dopo la crisi economica del 2008, osservando in particolare la provincia di Massa-Carrara. Sono stati presi come esempio alcuni casi particolari che si sono contraddistinti per risultati positivi e scelte innovative

La scelta di questo tema è maturata nel corso del tirocinio curriculare svolto presso la CNA Massa-Carrara, durante i mesi di Luglio e Agosto 2014, effettuato grazie alla convenzione stipulata dall'Università di Siena con l'azienda, per consentire di implementare il piano di studi intrapreso con varie attività a scelta dello studente.

Il primo capitolo è dedicato alle piccole e medio imprese e all'artigianato, definiti, inizialmente, nelle loro caratteristiche principali e nei loro punti di forza. In particolare viene evidenziata la loro diffusione in Italia e in Europa, attraverso i dati Istat e Eurostat. Il capitolo prosegue trattando la crisi economica del 2007-2008, e dopo una breve introduzione sulle cause e sui meccanismi di trasmissione in Europa e in Italia, identifica gli effetti sulle piccole e medio imprese italiane. Questi mostrano i limiti strutturali, finanziari e storico-culturali delle imprese italiane. Viene così introdotto il punto focale della tesi ovvero le strategie post-crisi adottate dalle piccole e medio imprese italiane. Partendo dal rapporto Istat 2011 si osserva la competitività delle microimprese italiane, elaborando i dati sulle reazioni alla crisi, derivanti soprattutto dall'introduzione di innovazioni. Il concetto di innovazione aziendale viene spiegato suddividendolo nelle sue tre varianti: culturale, organizzativa e tecnologica e ne vengono di conseguenza illustrati i vantaggi. Dal 9° Censimento dell'Industria e Servizi vengono mostrate le percentuali di microimprese che hanno introdotto innovazioni, suddivise per tipologia e per settore di appartenenza. Il capitolo si conclude con un breve riferimento ad alcune politiche attuate per supportare le piccole e medio imprese, tra cui le reti di impresa.

Nel secondo capitolo si passa all'analisi della Provincia di Massa-Carrara. Attraverso i dati resi disponibili da Movimprese, viene descritta in linea generale l'economia provinciale, caratterizzata non solo dalla forte presenza del settore lapideo, ma anche dall'edile, alimentare e commerciale. Passando all'elaborazione dei dati emersi dal Rapporto Economia del 2013 viene analizzata la situazione locale attuale, dove nonostante la drammaticità della crisi vengono segnalati degli aspetti positivi attraverso l'indice di competitività e la nascita

di nuovi settori tra cui il green e l'High-tech. L'ultima parte del capitolo è dedicata all'approfondimento del comparto artigiano provinciale confrontando i dati forniti da CNA-Trend.

Il terzo capitolo ha un approccio diverso rispetto ai precedenti: espone i risultati raccolti nelle interviste a cinque imprenditori apuani effettuate nel mese di Gennaio 2015. Vengono illustrati cinque casi reali di piccole imprese della provincia di Massa-Carrara che hanno reagito in maniera positiva alla crisi, indagando sulle contromisure prese dal 2008 in poi e sui punti di forza delle singole aziende. Queste imprese sono: Devoti 3D Marmi, CMO di Sodini Dino, Bedini Impianti, Ricette Mediterranee, e Sphere Consulting s.r.l. Attraverso le esperienze di questi imprenditori si è cercato di evidenziare quali iniziative hanno permesso di avere delle ottime performance dopo la crisi e quali sono gli ostacoli alla competitività delle piccole e medie imprese.

Lo scopo di questo progetto di tesi è quello di fornire una breve analisi sulla situazione attuale delle piccole e medie imprese e valutare quali strategie sono state effettuate come contromisure alla crisi economica del 2008.

CAPITOLO 1

La crisi economica e l'incidenza sulle Piccole e medie imprese

1.1 Definizione e punti di forza delle PMI e dell'artigianato

Le piccole e medie imprese rappresentano per molteplici aspetti il vero cuore pulsante dell'economia comunitaria e nazionale. Il ruolo svolto dalle piccole e medie imprese e dall'artigianato è di fondamentale importanza ed emerge soprattutto nelle conseguenze della crisi globale che dal 2008 ad oggi sta mettendo in ginocchio l'economia mondiale.

La partecipazione attiva e crescente delle piccole e medie imprese (PMI) nell'economia ha creato un ampio dibattito che si pone in contrasto con la tradizionale visione della letteratura economica che le definiva inefficienti, non competitive, adatte solo come stadio preliminare alla successiva evoluzione in grande impresa. Questo perché si riteneva che solo le imprese di grandi dimensioni fossero in grado di realizzare economia di scala, mantenere il necessario aggiornamento tecnologico e sviluppare mercati esteri (Audretsch, 2002). Negli ultimi decenni si è sviluppata una corrente di pensiero che ha rivaluto le PMI e le ha considerate come il vero e proprio motore dell'innovazione e dello sviluppo economico.

In questa nuova ottica e in un contesto sempre più globale, caratterizzato da una concorrenza agguerrita e quasi incontrollabile, sono stati individuati una serie di fattori capaci di spiegare le ragioni alla base della competitività, dinamicità e capacità di adattamento delle PMI. Questi fattori sono:

- la “flessibilità” caratteristica è riscontrabile sia da un punto di vista tecnologico, che della forza lavoro, ma anche nella specializzazione produttiva. Questa caratteristica le rende capaci di rispondere in maniera più dinamica alle nuove opportunità di mercato e a quelle tecnologici-organizzativi.
- Esse hanno un'importanza economica più che proporzionale al loro peso e rappresentano il principale luogo di creazione di nuovi posti lavoro.
- Le PMI sono uno delle basi in cui si creano e si diffondono l'innovazione e la conoscenza attraverso una miriade di piccole invenzioni e tecniche di fabbricazione.

In alcuni settori, specialmente quelli a più alta intensità di conoscenza come l'informatica o le biotecnologie, il contributo delle PMI alla creazione di nuovi prodotti e processi o al miglioramento di quelli esistenti è molto preponderante. Le piccole imprese possono diventare veicolo di diffusione di conoscenze che diventano accessibili anche alle grandi realtà imprenditoriali attraverso l'acquisizione diretta o informatica.

- Esse sono in grado di sfruttare le sinergie offerte dal territorio in modo più efficiente rispetto alle imprese di grandi dimensione. Alcuni economisti infatti sostengono che l'alto tasso di innovazione delle PMI deriva da un vantaggio competitivo di sfruttare le esternalità prodotte delle università e dei centri di ricerca del territorio.
- Altri punti di forza sono la competenza nell'offrire soluzioni al cliente e quindi l'orientamento al prodotto, alla qualità e al "design".

Sono presenti numerosi casi di crescente competitività dei sistemi di piccola impresa (specie nella meccanica strumentale) che hanno messo in difficoltà "giganti" economici, come multinazionali e grandi imprese che precedentemente dominavano il mercato¹.

Prima di affrontare qualsiasi analisi sulle micro, piccole e medie imprese, è opportuno menzionare la definizione, adottata dalla Commissione europea, che è in vigore a partire dal 1° gennaio 2005 sulla base della raccomandazione n. 361 del 6 maggio 2003 e che ha sostituito la precedente raccomandazione del 1996 n. 280. La raccomandazione 96/280/CE della Commissione del 3 aprile 1996, riguardante la definizione di piccole e medie imprese, era basata sulla convinzione che in un mercato unico, privo di frontiere interne, il trattamento delle imprese dovesse essere fondato su una base costituita da regole comuni. Considerate la rapida evoluzione delle dinamiche socio-economiche ed alcune difficoltà interpretative della suddetta raccomandazione si è ritenuto opportuno utilizzare una nozione più precisa e chiara e si è quindi provveduto a sostituire ed aggiornare tale definizione.

Secondo l'articolo 1 dell'allegato alla raccomandazione 2003/361/CE, si definisce impresa *"ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. In particolare sono considerate tali le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le*

¹ cfr. negli anni '80 va ricordato il caso esemplare della meccanica-calzaturiera italiana in cui le piccole imprese, in modo particolare quelle del distretto di Vigevano hanno "spiazzato" la multinazionale USM.

associazioni che esercitano un'attività economica". Nell'articolo 2 si identificano come Small and Medium Enterprises (SME), acronimo inglese di piccole e medie imprese, le imprese che occupano meno di 250 persone e con un fatturato annuo non superiore ai 50 milioni di euro (oppure con un totale di bilancio annuo che non supera i 43 milioni di euro). La classificazione, come emerge dalla tabella seguente, avviene sulla base di tre criteri: gli effettivi, il fatturato annuo e il totale di bilancio annuo. Il criterio degli effettivi rimane il criterio principale e il più significativo per determinare in quale categoria rientra una PMI, esso riguarda il personale impiegato a tempo pieno, a tempo parziale o su base stagionale². La novità della raccomandazione del 2006 sta nell'introduzione di un nuovo criterio e cioè quello finanziario, che è stato introdotto come "completamento necessario per apprezzare la vera importanza di un'impresa, i suoi risultati e la sua situazione rispetto ai concorrenti"³. Questo criterio può essere esposto da due differenti risultati aziendali che sono: il fatturato annuo, determinato calcolando il reddito che l'impresa ha ricavato durante l'anno di riferimento dalla vendita dei prodotti o dalla prestazione di servizi, oppure il bilancio generale, risultante dal valore dei principali attivi della società.

Nello specifico si distinguono:

- le microimprese, il cui organico è inferiore a 10 persone ed il fatturato o il totale di bilancio annuale non supera i 2 milioni di euro.
- Le piccole imprese, il cui organico è inferiore a 50 persone ed il fatturato o il totale del bilancio annuale non supera i 10 milioni di euro.
- Le medie imprese, il cui organico è inferiore a 250 persone ed il fatturato non supera i 50 milioni di euro o il totale di bilancio annuale non sia superiore a 43 milioni di euro.

² Gli effettivi sono espressi in unità lavorative-anno (ULA). Chiunque abbia lavorato nella vostra impresa, o per suo conto, durante l'intero anno di riferimento conta come una unità. I dipendenti che hanno lavorato a tempo parziale, i lavoratori stagionali e coloro che non hanno lavorato tutto l'anno devono essere contabilizzati in frazioni di unità.

³ Considerazione n.(4) della Raccomandazione

La tabella seguente sintetizza i parametri richiesti dalla Commissione Europea.

Figura 1 - Le Soglie

Categoria d'impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie	< 250	≤ 50 milioni di EUR (nel 1996: 40 milioni di EUR)	≤ 43 milioni di EUR (nel 1996: 27 milioni di EUR)
Piccole	< 50	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 7 milioni di EUR)	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 5 milioni di EUR)
Micro	< 10	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)

Fonte: Commissione Europea, 2003

Va ricordato che nella raccomandazione oltre ai limiti dimensionali è presente il requisito di autonomia. Infatti un'impresa viene definita autonoma quando non è identificabile come impresa "associata" o "collegata", parametri che non sono menzionati in questa analisi.

La definizione costituisce uno strumento fondamentale per l'applicazione di misure e programmi efficaci volti a sostenere lo sviluppo e a favorire il successo delle PMI. Gli Stati membri sono stati invitati ad applicare questa definizione nel modo più ampio possibile, uniformando il concetto di piccola e media impresa a livello comunitario. In Italia la raccomandazione è stata recepita senza modifiche dal Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 Aprile 2005 rubricato Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese.

Inizialmente alcuni importanti istituti di ricerca tra cui l'Istituto Italiano di Statistica (ISTAT) adottavano nelle proprie pubblicazioni delle definizioni variabili di PMI ma successivamente c'è stato un adeguamento a questi parametri dimensionali. Come si evince

L'Unione Europea si concentra, per le sue classificazioni, soltanto su parametri quantitativi. Questa scelta, pur non riuscendo a cogliere la vastità del fenomeno delle piccole e medie imprese, ha lo scopo di rispondere alla finalità statistico-operativa delle divisione e, comunque, permette di formulare politiche ed interventi pubblici, come l'erogazione di incentivi, finanziamenti ed agevolazioni europee, nazionali e regionali.

Ai fini di questa analisi è necessario evidenziare le caratteristiche di un tipo di piccola impresa, quella artigiana, che non è contemplata in questa raccomandazione in quanto si differenzia dalle altre per i criteri qualitativi. Essa costituisce un importante fattore di crescita economica, le cui principali caratteristiche sono rappresentate dalla capacità e dalle intuizioni dei singoli, dalle intense relazioni allacciate tra i vari soggetti operanti in ambito locale, nonché dalla coesione sociale. Gli imprenditori artigiani sono apprezzati in particolar modo per alcune caratteristiche: la capacità di essere "piccoli e flessibili", le loro produzioni innovative o di nicchia e la loro traduzione storica-economica e socio-culturale. Nell'ordinamento italiano si trova una definizione completa nell'articolo 3 della legge n.433 dell'8.8.1985 detta Legge quadro sull'artigianato: *"È artigiana l'impresa che, esercitata dall'imprenditore artigiano nei limiti dimensionali di cui alla presente legge, abbia per scopo prevalente lo svolgimento di un'attività di produzione di beni, anche semilavorati, o di prestazioni di servizi, escluse le attività agricole e le attività di prestazione di servizi commerciali, di intermediazione nella circolazione dei beni o ausiliarie di queste ultime, di somministrazione al pubblico di alimenti e bevande, salvo il caso che siano solamente strumentali e accessorie all'esercizio dell'impresa"*.

L'elemento caratterizzante di queste imprese è proprio l'artigiano, o meglio, l'attività che svolge l'artigiano; quest'ultimo, infatti, non deve limitarsi a gestire l'impresa, ma deve intervenire personalmente "nel processo produttivo" anzi intervenire "in misura prevalente" nella produzione. Come già accennato, la differenza tra questo tipo di impresa e le PMI si trova negli aspetti qualitativi organizzativi e quindi nell'apporto diretto del lavoro dell'imprenditore e negli aspetti produttivi cioè quei processi che non devono essere standardizzati.

I limiti dimensionali indicati nell'articolo 4⁴ stabiliscono che le imprese artigiane possono avere fino ad un massimo di 40 dipendenti e quindi sono inserite nella definizione comunitaria di piccola o micro impresa.

Considerata la crescente importanza delle PMI sono state attivate una serie di iniziative comunitarie a sostegno della crescita e della maggiore produttività che hanno come obiettivo il rafforzamento della competitività di queste imprese nel tessuto imprenditoriale. Rientra in questo contesto di sviluppo normativo a favore delle PMI lo “Small Business Act” (SBA), l’iniziativa promossa dal consiglio europeo nel Marzo del 2008. Lo Small Business Act ha un ruolo centrale nella strategia di “Europa 2020” che ha lo scopo di rilanciare l’economia dell’Ue nel prossimo decennio e mira a creare condizioni favorevoli per una crescita intelligente, sostenibile e solidale. Lo SBA si propone come strumento in grado di aiutare gli imprenditori promuovendo la cultura imprenditoriale in particolare attraverso la creazione di reti di imprese e o scambio di esperienze. In particolare il documento si compone di 10 principi⁵ guida per la formulazione di normative comunitarie e nazionali ai quali si affiancano alcune proposte conformi al principio “*Think small first*” ovvero “pensare

⁴ 4. Limiti dimensionali.

L'impresa artigiana può essere svolta anche con la prestazione d'opera di personale dipendente diretto personalmente dall'imprenditore artigiano o dai soci, sempre che non superi i seguenti limiti:

- a) per l'impresa che non lavora in serie: un massimo di 18 dipendenti, compresi gli apprendisti in numero non superiore a 9; il numero massimo dei dipendenti può essere elevato fino a 22 a condizione che le unità aggiuntive siano apprendisti;
- b) per l'impresa che lavora in serie, purché con lavorazione non del tutto automatizzata: un massimo di 9 dipendenti, compresi gli apprendisti in numero non superiore a 5; il numero massimo dei dipendenti può essere elevato fino a 12 a condizione che le unità aggiuntive siano apprendisti;
- c) per l'impresa che svolge la propria attività nei settori delle lavorazioni artistiche, tradizionali e dell'abbigliamento su misura: un massimo di 32 dipendenti, compresi gli apprendisti in numero non superiore a 16; il numero massimo dei dipendenti può essere elevato fino a 40 a condizione che le unità aggiuntive siano apprendisti. I settori delle lavorazioni artistiche e tradizionali e dell'abbigliamento su misura saranno individuati con decreto del Presidente della Repubblica, sentite le regioni ed il Consiglio nazionale dell'artigianato;
- d) per l'impresa di trasporto: un massimo di 8 dipendenti;
- e) per le imprese di costruzioni edili: un massimo di 10 dipendenti, compresi gli apprendisti in numero non superiore a 5; il numero massimo dei dipendenti può essere elevato fino a 14 a condizione che le unità aggiuntive siano apprendisti.

⁵Sintesi dei principi cardine dello Small Business Act: 1) dar vita ad un contesto in cui imprenditori ed imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale; 2) far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l'insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità; 3) formulare regole conformi al principio “pensare anzitutto in piccolo”; 4) rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI; 5) adeguare l'intervento politico pubblico alle esigenze delle PMI: facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI; 6) agevolare l'accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali; 7) aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico; 8) promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione; 9) permettere alle Pmi di trasformare le sfide ambientali in opportunità; 10) incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficiano della crescita dei mercati.

anzitutto in piccolo”. Con questo principio ci si prefigge di integrare nelle legislazioni europee e nazionali, le preoccupazioni e le istanze delle PMI. I responsabili politici a tutti i livelli dovrebbero consultare le piccole imprese e tenere presenti le loro necessità e i loro limiti in tutte le fasi dei processi legislativi e politici. L’Europa ha chiesto agli Stati membri la sua rapida adozione al fine di migliorare l’approccio politico globale allo spirito imprenditoriale, di ancorare irreversibilmente il principio “*Think small first*” ai processi decisionali. Questo permette sia di promuovere la crescita delle PMI che di affrontare i problemi che continuano ad ostacolarne lo sviluppo, ricorrendo a procedure semplificate e rafforzando il potenziale di innovazione, di ricerca e di sviluppo.

Il governo italiano ha recepito tramite una Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri la Comunicazione della Commissione europea “Pensare anzitutto in piccolo – uno ‘Small Business Act’ per l’Europa” del 25 giugno 2008 approvata nel maggio 2010. La direttiva è il risultato dei contributi raccolti al “Tavolo di iniziativa per la realizzazione degli adempimenti previsti dallo SBA per le PMI”, al quale hanno partecipato le amministrazioni pubbliche centrali e locali, le associazioni di categoria delle PMI, le rappresentanze delle Camere di commercio e del sistema bancario. Le amministrazioni centrali e locali, ciascuna per la propria competenza, sono tenute ad informare l’azione ai principi contenuti nella direttiva. Il contenuto di questa è molto vasto e contiene numerose indicazioni e proposte che riguardano l’intero ciclo di vita di una PMI e una serie di campi collaterali, come ad esempio le politiche per l’innovazione o a sostegno della green economy.

E’ opportuno sottolineare che una difficoltà di questa misura è quella di essere poco conosciuta dalle imprese italiane, nonostante le novità e i vantaggi introdotti. Infatti, osservando i risultati di un’indagine svolta dal ministero dello Sviluppo economico su un campione rappresentativo di mille imprese si nota che poco meno di due imprese su dieci, pari al 18,1% dimostra di conoscere lo SBA. Le principali fonti di informazione sullo SBA sono: internet (secondo il 58 per cento del campione), il commercialista (46,6 per cento) e le associazioni di categoria (27,7 per cento). Poco meno del 12 per cento delle imprese dichiara di conoscere lo SBA grazie alle azioni del ministero. Sarebbe importante quindi sforzarsi per migliorare la politica di comunicazione sia a livello centrale che sul territorio attraverso il ruolo degli enti pubblici locali, ad esempio Camere di Commercio, e di quelli privati come le associazioni di categoria.

1.2 I numeri delle PMI in Europa e in Italia

Il ruolo centrale delle PMI è ben evidente soprattutto guardando la distribuzione e il peso che hanno in termini di contributo alla crescita e all'occupazione nell'Unione Europea e in particolare, in Italia.

I recenti dati Eurostat mostrano l'impatto delle piccole e medie imprese in Europa, dove ci sono 21,6 milioni di imprese di medio-piccole dimensioni che corrispondono a più del 99,8% del totale di quelle europee, e la stragrande maggioranza di queste (92,4%) è formata da organizzazioni con meno di 10 persone. Per quanto riguarda l'occupazione le PMI ricoprono un ruolo primario in quanto vi lavorano 88,8 milioni di persone (contro i 44 milioni delle grandi imprese), che rappresentano il 66,9% del totale degli occupati. Le piccole e medie imprese generano, inoltre, un valore aggiunto di 3.666 miliardi di euro, circa il 28% del PIL europeo. La tabella seguente mostra un quadro preciso della situazione.

Tabella 1- Le PMI in Europa

	Micro	Small	Medium	SMEs	Large	Total
Number of enterprises						
Number	19,969,338	1,378,374	223,648	21,571,360	43,517	21,614,908
%	92.4%	6.4%	1.0%	99.8%	0.2%	100%
Employment						
Number	38,629,012	27,353,660	22,860,792	88,843,464	44,053,576	132,897,040
%	29.1%	20.6%	17.2%	66.9%	33.1%	100%
Value added at factor costs						
Million Euros	1,362,336	1,147,885	1,156,558	3,666,779	2,643,795	6,310,557
%	21.6%	18.2%	18.3%	58.1%	41.9%	100%

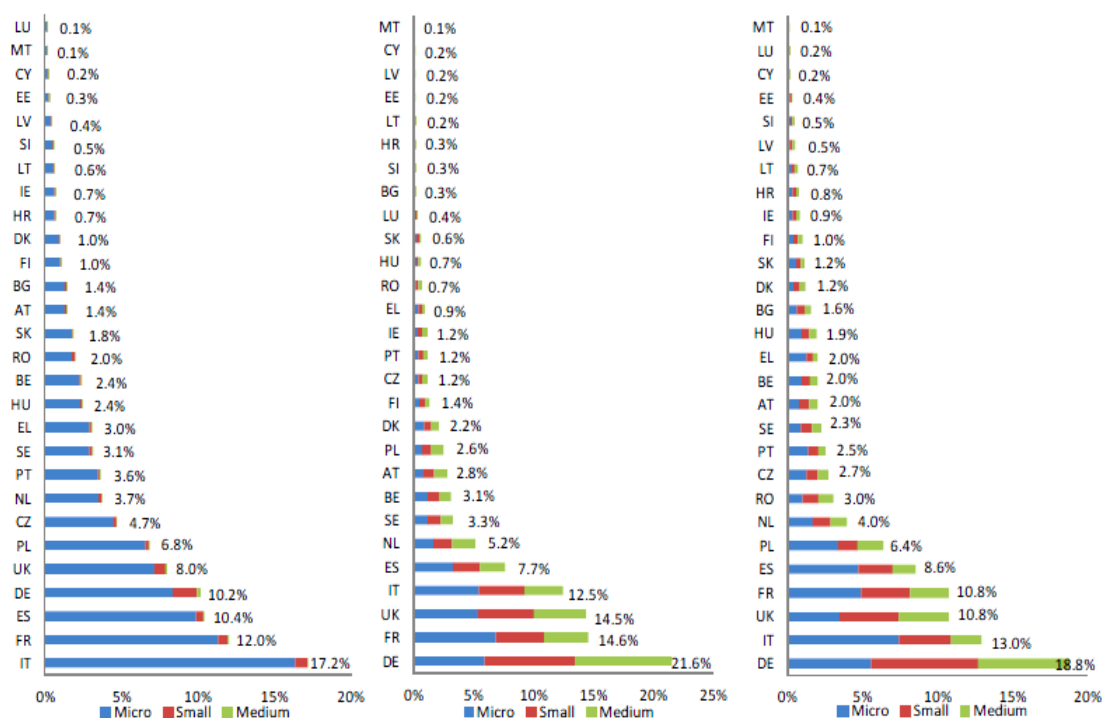
Source: Eurostat, National Statistical Offices and DIW Econ

L'Italia è tra paesi europei in cui il peso delle PMI è preponderante assieme a Francia, Germania, Polonia, Spagna e Regno Unito. Questi stati, infatti, rappresentano il 66 % di tutte le PMI, il 74% del valore aggiunto e il 69 % dell'occupazione totale dell'Unione Europea. In particolare il nostro paese si contraddistingue per la più alta presenza di PMI (17,2% del totale europeo) inoltre rappresenta il 14,6% dell'occupazione totale e il 13% del valore aggiunto.

L'elevata presenza ed importanza delle PMI in Italia è peculiare rispetto agli altri Stati Membri, fattore che può essere ricondotto alla tipologia di settori maggiormente importanti per lo sviluppo economico del nostro paese o anche alle preferenze istituzionali e culturali per lo sviluppo di imprese familiari o a conduzione familiare oppure alla diffusione del carattere artigianale d'impresa.

Di conseguenza se il ruolo delle PMI in Europa è considerato di fondamentale importanza, in Italia diventa ancora più determinante. Ciò emerge soprattutto osservando la distribuzione nell'Eurozona, attraverso i tre parametri della Commissione Europea (cfr. Grafico 1). Si nota che il nostro paese si trova ai primi posti sia in termini di numero di imprese, che di occupati, ma anche di valore aggiunto. Il problema più evidente emerge osservando il numero degli occupati: l'Italia pur superando nettamente, con più di 5 punti percentuale, il numero di imprese rispetto a Francia, Germania e Regno Unito, riesce ad offrire meno forza lavoro. L'Italia infatti contribuisce al numero totale degli occupati con "solo" il 12,5% rispetto al 21,6 %.

Grafico 1 - Diffusione delle PMI nei paesi europei



Source: Eurostat, National Statistical Offices and DIW Econ

Passando ad analizzare la situazione italiana nello specifico, si può osservare che vi operano circa 3,8 milioni di imprese con meno di 250 addetti, il 99,8 % di quelle attive (quelle con almeno 250 addetti sono circa 3.140) e 94,8% sono addirittura microimprese (che occupano meno di 10 dipendenti). Queste ultime, pertanto, contribuiscono maggiormente all'occupazione e al valore aggiunto rispetto alla media: circa l'80% dell'occupazione totale e più della metà del valore aggiunto. Da questi numeri emerge il dominio delle microimprese nel nostro paese, che contribuiscono al numero degli occupati e al valore aggiunto di quasi 10 punti percentuali in più rispetto alla media europea.

Tabella 2 - Rapporto tra PMI in Italia e UE-28

	Numero di imprese			Numero di dipendenti			Valore aggiunto		
	Italia		UE-28	Italia		UE-28	Italia		UE-28
	Numero	Quota	Quota	Numero	Quota	Quota	Miliardi di euro	Quota	Quota
Microimprese	3 527 452	94.8%	92.4%	6 629 987	45.8%	29.1%	201	30.4%	21.6%
Piccole imprese	171 658	4.6%	6.4%	3 049 375	21.1%	20.6%	141	21.3%	18.2%
Medie imprese	19 126	0.5%	1.0%	1 837 003	12.7%	17.2%	118	17.8%	18.3%
PMI	3 718 236	99.9%	99.8%	11 516 365	79.6%	66.9%	459	69.5%	58.1%
Grandi imprese	3 139	0.1%	0.2%	2 960 003	20.4%	33.1%	201	30.5%	41.9%
Totale	3 721 375	100.0%	100.0%	14 476 368	100.0%	100.0%	661	100.0%	100.0%

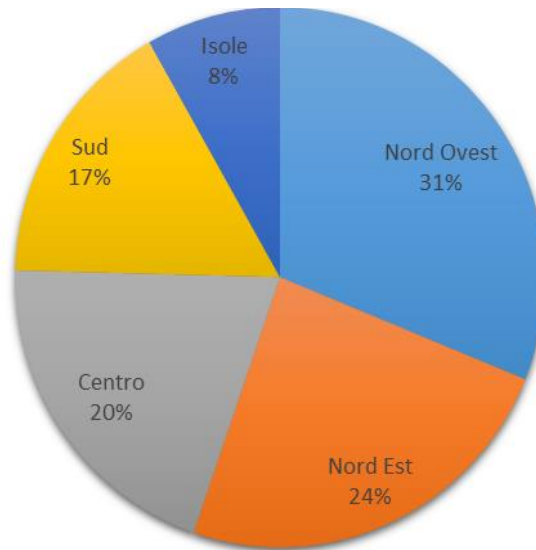
Stime per il 2013 elaborate da DIW Econ sulla base di dati relativi al periodo 2008-2011 forniti dalla banca dati sulle statistiche strutturali d'impresa di Eurostat. I dati si riferiscono all'"economia d'impresa" comprendente industria, edilizia, commercio e servizi (NACE Rev. 2 sezioni da B a J, L, M e N), ma non le imprese dei settori agricolo, della silvicoltura e della pesca, né i servizi essenzialmente non commerciali come l'istruzione e la sanità. Il vantaggio di utilizzare dati Eurostat consiste nel fatto che le statistiche sono armonizzate e comparabili tra i diversi paesi. Lo svantaggio è che per alcuni paesi i dati possono divergere da quelli pubblicati dalle autorità nazionali.

La prevalenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni nel tessuto industriale italiano può essere spiegata facendo riferimento al contesto storico-economico, dove si assiste ad una grande specializzazione settoriale, come verrà evidenziato in seguito.

Un tratto caratteristico del tessuto economico italiano è quello della forte e radicata presenza delle imprese artigiane, diffuse anche a livello comunitario. Alcune stime elaborate dal Ministero dello Sviluppo Economico, infatti, individuano in circa 5 milioni di imprese artigiane in Europa, pari al 25% dell'universo imprenditoriale. L'Italia si caratterizza per il ruolo di primo piano dell'artigianato, sia in termini di esportazioni, che in termini di incidenza nella creazione della ricchezza nazionale.

L'artigianato rappresenta una realtà estremamente importante e dinamica nel nostro Paese: si contano, infatti, circa 1.200.000 imprese artigiane attive (ovvero circa il 30% del totale delle imprese italiane extra agricole), concentrate in particolare in Lombardia, Emilia Romagna e Veneto, regioni queste dove è presente comunque un fitto tessuto imprenditoriale.

Grafico 2 - Artigianato in Italia



Fonte: Elaborazione su dati Istat

Un primo indicatore è rappresentato dalla vocazione imprenditoriale artigiana, espresso dal rapporto fra la numerosità delle imprese artigiane e la popolazione residente. In Italia tale incidenza si attesta su un valore medio di 24,7 imprese ogni 1.000 abitanti, ma questa risulta particolarmente elevata in alcune regioni (Emilia Romagna, Marche, Valle d'Aosta, Toscana, Veneto e Piemonte), tutte al di sopra della soglia delle 30 imprese artigiane per mille abitanti.

È da notare che si tratta di realtà territoriali del Centro-Nord del Paese. Per contro, le regioni caratterizzate da una densità di imprese artigiane rispetto alla popolazione locale inferiore alla media nazionale, si concentrano quasi tutte nel Mezzogiorno: Molise, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia e Campania. Fa eccezione soltanto il Lazio, che si distingue tradizionalmente per una scarsa diffusione dell'imprenditorialità artigiana soprattutto in ragione del peso della vocazione economica della Capitale.

1.3 La crisi economica in Italia

L'attuale contesto economico versa in un periodo di intensa crisi che ha colpito tutta l'economia mondiale. Tale situazione, avviatasi nel 2008 e denominata anche Grande Recessione, trova le sue radici in una crisi di natura finanziaria originatasi negli Stati Uniti, la cosiddetta *crisi dei mutui subprime*. Essa, scoppiata alla fine del 2006, ha portato a gravissime conseguenze ancora in evoluzione sull'economia mondiale ed in particolare nei paesi sviluppati. Molti economisti proprio per tale motivo la considerano una delle peggiori crisi economiche della storia, seconda solo alla Grande Depressione iniziata nel 1929.

Qualche dato può chiarire meglio la gravità della situazione.

Il Fondo Monetario Internazionale, nell'aprile del 2009, ha stimato in 4.100 miliardi di dollari Usa il totale delle perdite delle banche e delle altre istituzioni finanziarie a livello mondiale. Si tratta di cifre astronomiche corrispondenti ad un reddito annuo di 20.500 dollari per 200.000.000 di lavoratori, oppure ad 1/3 dello stesso stipendio annuo per 600.000.000 di lavoratori o alla riduzione di 1/5 dello stesso stipendio per 5 anni (Distaso, 2014⁶).

Per riassumere brevemente tale crisi è utile citare alcune date importanti. La crisi finanziaria ha avuto inizio negli Stati Uniti nella seconda metà del 2006. All'origine della crisi c'è l'erogazione di mutui a clienti che non fornivano garanzie sufficienti e che a condizioni normali non li avrebbero ottenuti. La crisi risulta evidente nel febbraio-marzo 2007 ed in particolare nel bimestre settembre-ottobre 2008, periodo nel quale si comincia a sgonfiare la bolla immobiliare statunitense. Si tratta di un tipo di bolla speculativa che periodicamente caratterizza i mercati immobiliari locali e globali concretizzandosi in un rapido aumento dei prezzi immobiliari che raggiungono livelli insostenibili rispetto ai redditi medi e ad altri parametri economici, ed in questo contesto molti possessori di mutui subprime si sono dichiarati insolventi e la Federal Reserve, per frenare la speculazione, ha alzato i tassi di riferimento.

Come conseguenza dell'interconnessione dei mercati internazionali la crisi arriva in Europa e per effetto della sfiducia e per la moria di finanziamenti. Le banche iniziano a fornire meno crediti e le imprese iniziano a fallire. Successivamente, nel secondo trimestre del 2008, si assiste ad una forte recessione e ad una grave crisi industriale con una forte contrazione della

⁶ Distaso W. (2014), "Crisi Finanziarie Globali: cause, modelli e rimedi".

produttività e degli ordinativi. Nel 2009 prende corpo una crisi economica generalizzata, caratterizzata da pesanti recessioni e vertiginosi crolli del PIL in numerosi paesi del mondo.

E' molto difficile attribuire le responsabilità di questa crisi. Alcuni studiosi le hanno attribuite alle pratiche predatorie dei prestatori subprime e alla mancanza di una effettiva supervisione da parte delle autorità governative, altri hanno accusato i mediatori creditizi di aver indirizzato i debitori verso prestiti che non potevano soddisfare, i periti di aver gonfiato artificialmente le valutazioni degli immobili e gli investitori di Wall Street di aver scommesso sui titoli che incorporavano mutui subprime senza aver verificato l'effettiva solvibilità dei prestiti sottostanti e naturalmente le banche, responsabili di aver concesso "denaro facile"..

Una volta gettate le fondamenta tramite la crisi dei subprime, altri fattori hanno portato alla situazione attuale. Sono stati infatti, gli alti prezzi delle materie prime (petrolio in primis), la crisi alimentare mondiale, l'elevata inflazione globale, la minaccia di una recessione in tutto il mondo e per finire la crisi creditizia con conseguente crollo di fiducia dei mercati borsistici che hanno concorso. Tra la fine del 2009 e l'inizio del 2010 si è verificata una parziale ripresa economica, subito dopo però si è assistito, soprattutto nei paesi dell'Eurozona, ad un allargamento della crisi ai debiti sovrani e alle finanze pubbliche, particolarmente gravati dalle spese affrontate per sostenere i sistemi bancari.

Il 2 aprile del 2009, al termine del vertice del G20 di Londra, si cominciò a pensare che la crisi fosse ormai superata, una piccola eccezione ad un cammino ininterrotto di eccezionale crescita economica, corrispondente ad un trend in corso in quel periodo. Si riteneva che grazie al salvataggio delle banche e alla politica monetaria moderatamente espansiva degli Stati Uniti, ci sarebbe stato un recupero a livello mondiale nel giro di soli quattro o cinque trimestri, i livelli produttivi e i ritmi di crescita precedenti all'estate del 2008 e che le quotazioni delle Borse sarebbero tornate ai livelli precedenti all'estate del 2007.

In realtà è accaduto l'esatto opposto e con il passare dei trimestri invece di assistere alla tanta sospirata e attesa ripresa la crisi si è acuitizzata.

Il recupero produttivo dei paesi ricchi si è rivelato sensibilmente inferiore del previsto ed è stato ottenuto pressoché unicamente con incrementi di produttività che hanno richiesto una riduzione dei costi, specie quelli per il personale, con un conseguente significativo aumento

del numero dei disoccupati, in quanto questi rappresentano una delle uscite più rilevanti per un'impresa.

Passando allo scenario italiano osservando i dati Istat si nota che l'evoluzione dell'economia nazionale nell'ultimo decennio è stata caratterizzata da uno scenario tendenziale in cui, con una crescita complessiva dell'1,6% in termini reali nel periodo 2001-2012, la dinamica del PIL dell'Italia è stata la più lenta tra tutte quelle dei paesi europei (nello stesso periodo l'incremento del PIL dell'area euro è stato pari al 13,1%, al 14,3% per la Germania e al 13,5% per la Francia).

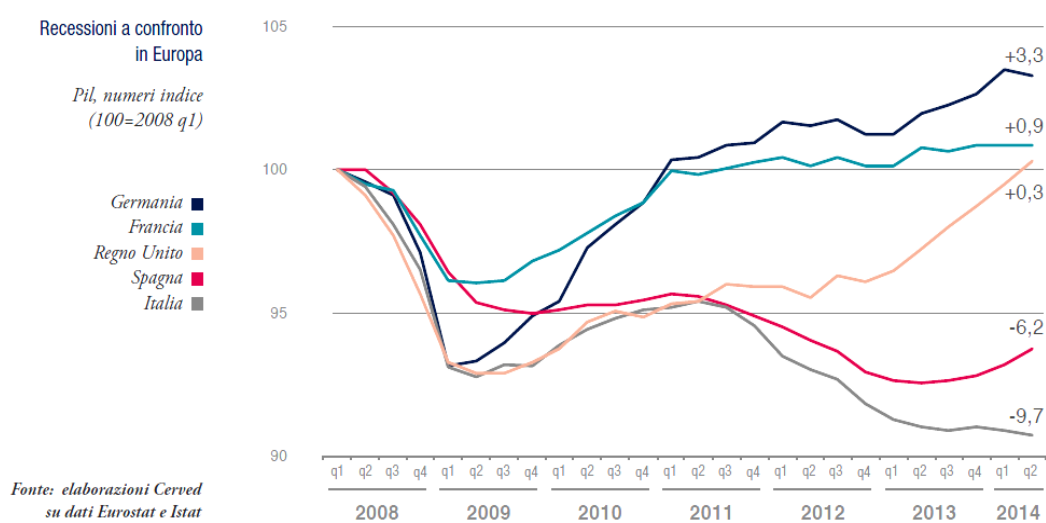
Il gap di crescita del nostro Paese si è manifestato sia nella fase pre-crisi (2000-2007) sia in quella recessiva (2008-2012). Il gap di crescita maggiore si è manifestato secondo trimestre del 2008 infatti l'Italia è entrata in recessione travolta dalla crisi finanziaria internazionale. In linea generale, la recessione si verifica quando la capacità produttiva di un paese è inferiore a quella che lo stesso potrebbe avere usando tutti i proprio fattori produttivi. La recessione è quindi l'opposto della crescita economica, cioè lo sviluppo di un paese in diversi settori con aumento della ricchezza, dei consumi, della produzione di beni e di servizi. Tra i vari sistemi proposti per riconoscere questa situazioni ha riscosso un notevole successo la teoria dello statistico Julius Shiskin in un articolo sul *New York Times*⁷. Suggerì di considerare l'andamento del prodotto interno lordo in due trimestri consecutivi: se il dato è negativo in entrambi, allora il paese si trova in recessione.

Nonostante un timido segnale di ripresa dopo la prima recessione, tra il 2008 e il 2012 è stato perso oltre l'80% della crescita realizzata dal 2000 al 2007. La situazione attuale è quindi il riflesso di un "decennio perduto" in termini di crescita della produttività del lavoro. Dal punto di vista congiunturale, nel terzo trimestre del 2014 il PIL italiano ha mostrato una caduta dello 0,1%, rispetto al trimestre precedente e dello 0,5% rispetto al terzo trimestre del 2013 e rispetto ad una crescita dell'eurozona dell'0,2 % e dell'0,8% rispetto allo stesso trimestre del 2013, dovuto soprattutto al calo dei prezzi del petrolio e al debole euro. Bisogna evidenziare che è dal settembre 2011 che l'economia italiana non cresce in un trimestre di almeno un punto percentuale.

⁷ Shiskin, Julius (1 December 1974). "The Changing Business Cycle". *New York Times*. p. 222

I dati indicano che è la peggiore crisi che l'economia italiana ha attraversato dal secondo Dopoguerra ad oggi, non solo per l'entità della caduta del PIL ma soprattutto per la persistenza della stagnazione della domanda, cioè quella condizione in cui produzione e reddito nazionale restano immobili o con variazioni bassissime rendendo il sistema incapace di tornare a crescere. Come emerge dalla analisi dei trend (cfr. Grafico 3) il nostro paese ha sofferto molto di più rispetto ai principali partner europei, sia in termini di caduta del prodotto interno lordo, sia per la severità della seconda recessione che non ha interessato Germania, Francia e Regno Unito e che ha colpito con meno forza la Spagna.

Grafico 3 - Recessioni in Europa



Come per tutta l'Unione europea, nel complesso, la crisi in Italia ha avuto un impatto estremamente negativo in termini di vendite, produzione, occupazione ed esportazioni ed ha ancora delle forti ripercussioni sulla crescita del PIL. La crisi attuale del sistema produttivo italiano deriva non solo da uno scenario globale sfavorevole, nel quale i fenomeni finanziari e le crisi del debito hanno determinato condizioni estremamente difficili, soprattutto per le piccole e medie imprese, ma anche dei problemi strutturali cumulatesi nel corso dell'ultimo decennio. Come si vedrà in seguito, queste difficoltà sono riferibili a problemi di competitività e di debolezza nella propensione alla crescita sulla cui natura si sono sviluppate interpretazioni che, di volta in volta, hanno messo l'accento su aspetti dimensionali, di specializzazione, di governance delle imprese, di costo, di contesto socio-economico e normativo e di efficienza del sistema-paese.

Per illustrare brevemente la composizione attuale del tessuto economico italiano può essere utile esporre, nei punti essenziali, il Rapporto Istat 2014⁸, con particolare attenzione al capitolo 2, il quale riguarda il sistema delle imprese italiane in quanto a competitività e potenziale crescita.

L'Istat pubblica annualmente questo rapporto avvalendosi di una significativa integrazione tra fonti informative e statistiche diverse. Le informazioni strutturali sulle imprese sono state ricavate dai registri statistici e dagli archivi amministrativi, mentre una rilevazione diretta su un campione di oltre 260 mila unità ha consentito di realizzare approfondimenti sui temi della competitività e delle nuove sfide strategiche e organizzative delle imprese italiane.

La premessa dovuta all'esposizione dei dati emersi nel Rapporto è l'incidenza notevole sul sistema economico della recessione, in particolare è da segnalare il rallentamento della domanda internazionale ed europea nello specifico, principale area di sbocco delle merci italiane. I dati del 9° Censimento dell'Industria e dei Servizi⁹ dimostrano inoltre come la ricerca di maggiori livelli di produttività si stia realizzando con il ricorso a grandi investimenti per migliorare le capacità organizzativa e manageriale delle nostre imprese.

Tali dati dunque hanno un ruolo di particolare rilevanza per la conoscenza e l'analisi delle dinamiche d'impresa necessarie alla ripresa del sistema produttivo italiano, nonché per evidenziarne più attentamente le peculiarità. L'indagine dell'Istat intende, infatti, disporre di una "mappatura" più completa possibile degli elementi di forza e di debolezza del sistema delle imprese italiane, fondamentale base anche per il presente lavoro.

Il Rapporto conferma l'analisi Eurostat sopracitata che vede l'Italia caratterizzata da un sistema produttivo composto prevalentemente da imprese di ridottissime dimensioni (meno

⁸ La popolazione di riferimento è costituita dai 4,4 milioni di imprese con meno di 100 addetti contenute nella base di dati "Frame" 2011 e dalle circa 11 mila unità con almeno 100 addetti incluse nella base di dati della Rilevazione sul sistema dei conti delle imprese. Tuttavia, ai fini di questa analisi sono state selezionate le imprese con una dimensione economica superiore ad una soglia minima (30.000 euro di fatturato, almeno 1 addetto), valore aggiunto e ammortamenti positivi, escludendo i settori dei tabacchi, delle attività finanziarie e assicurative, delle attività immobiliari

⁹ La rilevazione sulle imprese del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi 2011 rileva le imprese alla data del 31 dicembre 2011. La rilevazione si basa su una tecnica di indagine mista, articolata in una rilevazione campionaria sulle imprese di piccola e media dimensione (con meno di 20 addetti) e una rilevazione censuaria sulle imprese di grandi dimensioni (con almeno 20 addetti). Il campione di imprese da iscrivere nella lista precensuaria è stato selezionato dall'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA), e la restituzione dei dati ottenuti è di tipo censuario. La rilevazione consente un insieme di approfondimenti tematici legati ai fattori di competitività dell'impresa; rappresenta la prima indagine multiscopo di questo genere promossa dall'Istituto in relazione sia alle tematiche investigate, trasversali rispetto alle indagini attualmente svolte, sia alla copertura in termini di unità rilevate per le singole tematiche.

di 10 addetti), da sottolineare il fatto che oltre il 50 % impiega un solo addetto. Tali imprese contribuiscono relativamente poco all'occupazione ed al valore aggiunto a causa della loro dimensione limitata: ad esempio, benché in Italia si contino circa 1,7 milioni di PMI in più rispetto alla Germania esse offrono 3 milioni di posti di lavoro in meno e producono soltanto il 56% del valore aggiunto complessivo rispetto al corrispettivo tedesco.

Un altro fattore rilevante è la specializzazione produttiva che spiega l'importanza delle PMI italiane. Le imprese di minori dimensioni sono molto attive nel settore dei servizi, soprattutto in quelli rivolti alle famiglie, ma anche nelle attività immobiliari e professionali; al contrario la loro presenza è relativamente più bassa nelle attività industriali e nei servizi a queste più strettamente connesse. In linea generale un'economia che ha una forte presenza di settori ad alta tecnologia o di meccanica pesante, come ad esempio quella tedesca, rende più agevole lo sviluppo delle imprese di dimensioni medio-grandi; mentre una spiccata presenza nel settore alimentare, dei servizi e dell'industria leggera favorisce la presenza di microimprese.

La tabella, attraverso la divisione in classi di attività economiche, evidenzia il peso delle imprese di piccolissime, piccole e medie dimensioni nel sistema produttivo italiano.

Tabella 3 - Specializzazione produttiva PMI

<u>Settore Ateco¹⁰</u>	<u>0-9</u>	<u>10-49</u>	<u>50-249</u>
Agricoltura, silvicoltura e pesca	96,24%	3,46%	0,29%
Estrazione di minerali da cave e miniere	77,54%	20,14%	2,17%
Attività manifatturiere	82,47%	15,16%	2,08%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	91,83%	6,06%	1,45%
Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	73,03%	20,51%	5,30%
Costruzioni	95,68%	4,08%	0,23%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio riparazione di autoveicoli e motocicli	96,57%	3,15%	0,24%
Trasporto e magazzinaggio	90,42%	7,95%	1,38%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	94,13%	5,62%	0,21%
Servizi di informazione e comunicazione	93,79%	5,25%	0,78%
Attività finanziarie e assicurative	97,19%	2,01%	0,56%
Attività immobiliari	99,68%	0,29%	0,02%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	98,84%	1,05%	0,10%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	92,79%	5,71%	1,18%

Fonte: Elaborazione su dati del 9° Censimento dell'Industria e dei Servizi

Osservando nuovamente i dati censuari emerge un'altra specificità delle imprese italiane, rappresentata dalla forte propensione per modelli di gestione aziendale molto semplificati. Le imprese italiane solitamente presentano una *governance* relativamente semplice: infatti in oltre il 90 per cento delle imprese nazionali il socio principale è una persona fisica (la percentuale varia fino al 95 per cento circa delle microimprese) nell'81,4 per cento dei casi la gestione aziendale è affidata direttamente ai membri della famiglia proprietaria e/o controllante, mentre solo il 5 per cento delle imprese ha una gestione manageriale (la quota

¹⁰ ATECO (Classificazione delle attività economiche) distingue le unità di produzione secondo l'attività da esse svolta e presenta le varie attività economiche raggruppate, dal generale al particolare, in sezioni (21), divisioni (88), gruppi (272), classi (615), categorie (996) e sottocategorie (1224). L'Ateco 2007 costituisce, a livello di categoria e sottocategoria, la versione nazionale della nomenclatura europea, Nace Rev. 2, definita in ambito europeo (approvata con Regolamento della Commissione CE1893/2006) che a sua volta deriva dall'ultima classificazione definita in ambito ONU (ISIC Rev. 4), la quale rappresenta la classificazione di riferimento per le classificazioni internazionali delle attività economiche.

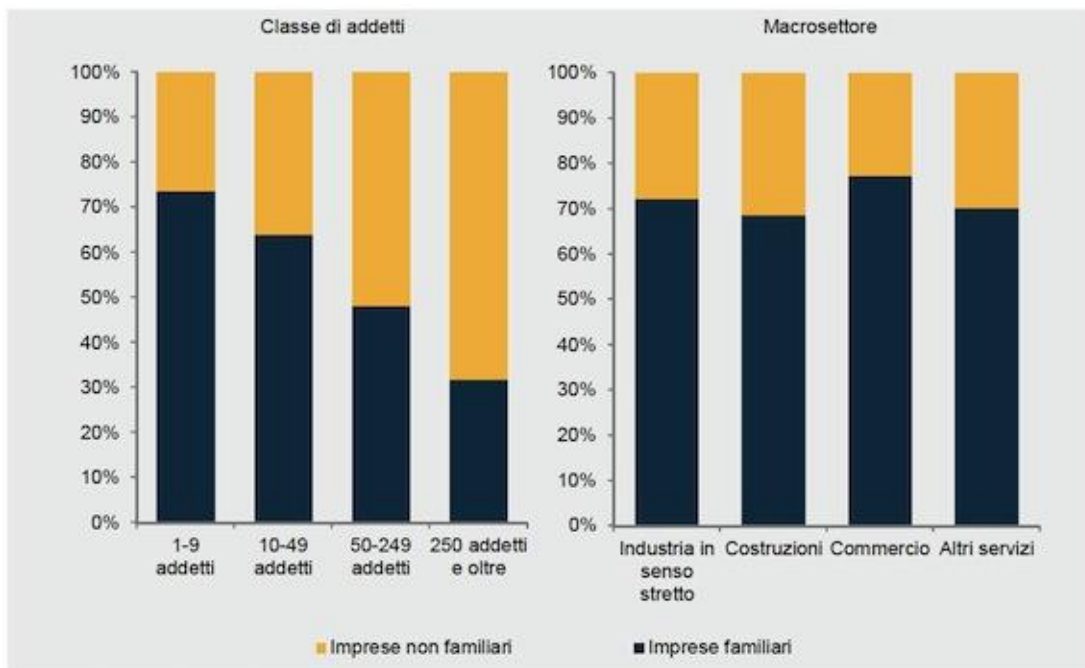
passa dal 3,2 per cento per le microimprese a circa il 40 per cento per le grandi). Infatti, il controllo familiare è diffuso in maniera pressoché uniforme in tutti i macro settori di attività economica e si conferma caratteristica peculiare delle aziende di minori dimensioni. La gestione manageriale intesa come la presenza e l'intervento di manager interni o esterni all'impresa è rara nelle imprese di piccole dimensioni, ma non è frequente nemmeno nelle imprese di dimensioni maggiori dove i grandi gruppi hanno comunque alla base una gestione familiare.

Il criterio di individuazione delle imprese familiari ai fini giuridici è definito dall'articolo 230 bis del codice civile dove vengono considerate tali quelle attività in cui collaborano oltre all'imprenditore anche il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo. Secondo molti studiosi però il concetto di impresa familiare non fa riferimento soltanto alla mera partecipazione al capitale di rischio ma si fa riferimento a come è distribuito il controllo, dove il presupposto è la partecipazione sia al capitale di rischio (in tutto o in parte), sia alla gestione occupando ruoli di responsabilità.

Nonostante la letteratura economica offra molteplici definizioni di impresa familiare non si vi è una classificazione condivisa dagli studiosi. La più completa è quella di Shanker e Astrachan (contenuta in "Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look", 2003) che permette di distinguere l'impresa familiare in tre categorie: ampia, intermedia e restrittiva.

La definizione ampia di impresa familiare presuppone solo la presenza della famiglia nel business, intesa o come partecipazione al consiglio di amministrazione oppure come controllo esercitato con azioni con diritto di voto sulle strategie aziendali. Secondo la definizione intermedia di impresa familiare alle condizioni evidenziate nella ampia si vuole che almeno un membro della famiglia operi attivamente nella gestione e che ci sia l'intenzione di tramandare l'attività agli eredi. Infine la definizione restrittiva di impresa familiare prevede, accanto alle condizioni elencate precedentemente, anche il coinvolgimento nella gestione e/o nella proprietà di più generazioni.

Grafico 4 - Imprese familiari in Italia



Fonte: Elaborazioni su dati provvisori del Censimento dell'industria e dei servizi

1.4 Gli effetti della crisi sulle Piccole e Medie Imprese e sull'Artigianato

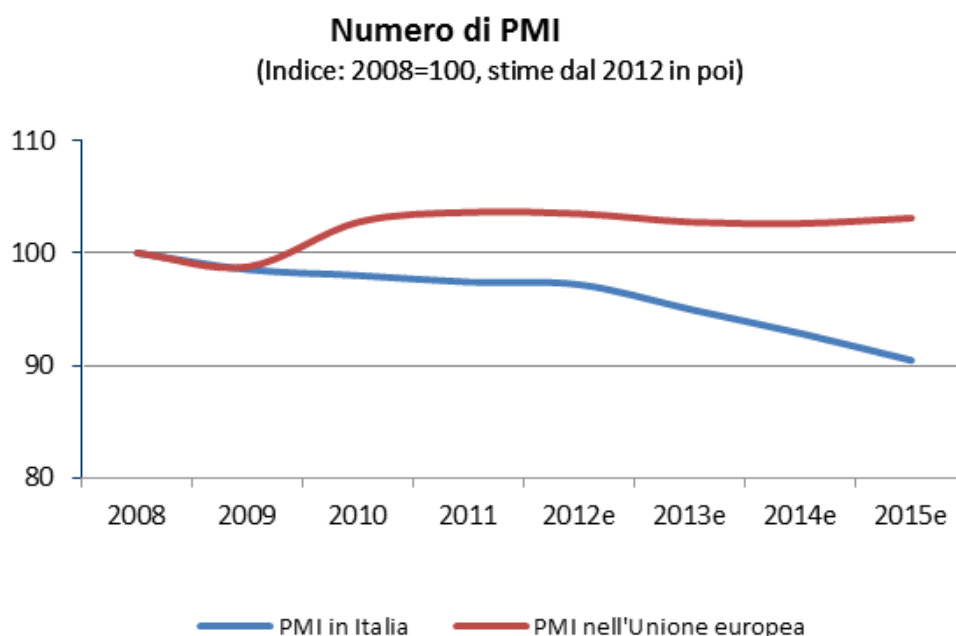
La crisi sopracitata ha quindi agito su un sistema nazionale di imprese strutturalmente non forte e caratterizzato da una dimensione medio-piccola. I dati Eurostat raccolgono gli effetti della crisi sui tre principali criteri di classificazione delle imprese.

Il valore aggiunto delle PMI si è contratto del 10% tra il 2008 e il 2012, il numero dei dipendenti è sceso del 5% e il numero delle imprese del 2%. Nelle imprese di grandi dimensioni il valore aggiunto è tornato ai livelli precedenti alla crisi e si è registrato solo un leggero calo del numero dei dipendenti. Di conseguenza, queste imprese hanno fornito una migliore prestazione rispetto alle PMI che sono state colpite più duramente dalla crisi economica e finanziaria. Ciò risulta particolarmente evidente nel settore edile¹¹, in cui il valore aggiunto e l'occupazione hanno subito una riduzione rispettivamente del 30% e del 15% tra il 2008 e il 2012. Tra il 2008 e il 2010 le esportazioni italiane all'interno dell'UE sono scese in totale del 12% per tutte le imprese, portando il rapporto esportazioni/importazioni a circa il 104% nel 2010. Questo rapporto indica un

¹¹ Rapporto SBA

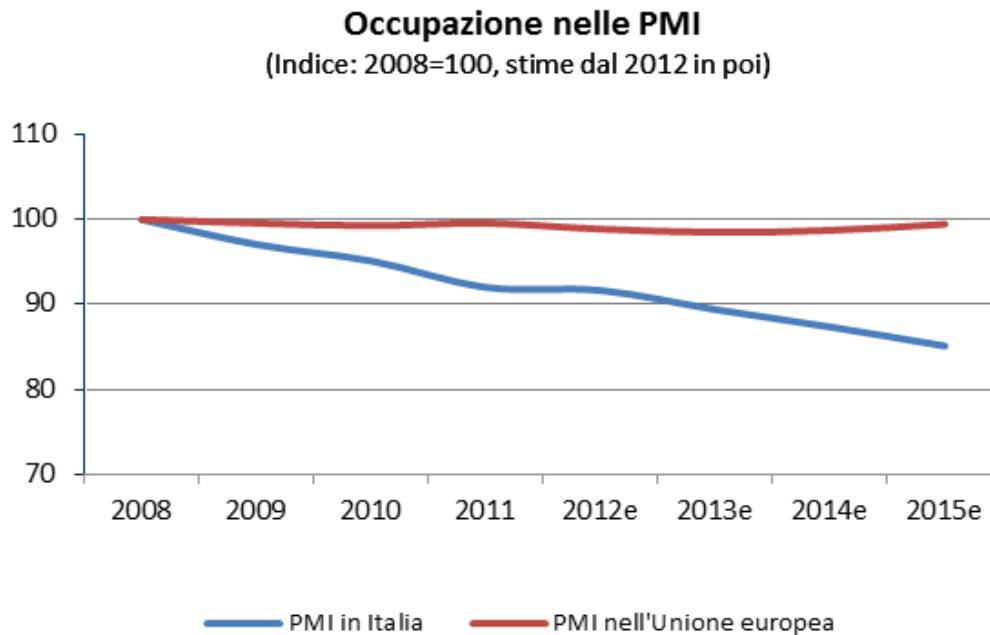
peggioramento della competitività delle imprese italiane all'interno del mercato unico europeo. In linea con la media dell'UE, i principali settori di esportazione del nostro paese sono quello commerciale e quello manifatturiero, che rappresentavano circa il 98% di tutte le esportazioni all'interno dell'UE nel 2010, e di conseguenza sono i settori più colpiti dal trend negativo. Tuttavia, le PMI e le imprese di grandi dimensioni hanno ottenuto risultati piuttosto diversi. Nel settore manifatturiero le esportazioni all'interno dell'UE sono scese di circa il 15% per le PMI, ma solo di circa il 10% per le imprese di grandi dimensioni, con le prime che hanno mantenuto una percentuale del 50% di tutte le esportazioni dell'UE nel 2010. Le PMI del settore manifatturiero si trovano in una posizione di svantaggio rispetto alle imprese di grandi dimensioni nell'accesso ai mercati esterni all'UE e nello sfruttamento del potenziale dei mercati esteri in crescita. Nel settore degli scambi commerciali, anche le esportazioni delle PMI all'interno dell'UE sono diminuite del 15%, mentre le imprese di grandi dimensioni hanno aumentato le proprie esportazioni del 15%. La percentuale di esportazioni relative al settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio delle imprese di grandi dimensioni è aumentata in totale dal 13% al 17%.

Grafico 5 – Trend PMI Europa e Italia



Fonte: SBA Rapporto 2013

Grafico 6 – Trend occupazione PMI Europa e Italia



Fonte: SBA Rapporto 2013

I trend evidenziano (Grafici 5 e 6), a livello generale, un calo nel numero delle imprese e degli occupati che dimostra la maggior esposizione delle PMI rispetto ai grandi gruppi agli effetti negativi di una crisi.

La maggiore vulnerabilità può dipendere da numerose e variegata cause:

- Le minori dimensioni rendono difficoltosa la gestione degli imprevisti, ad esempio un improvviso calo del volume d'affari può a volte pregiudicare la prosecuzione dell'attività.
- Le PMI operano generalmente in limitati comparti economici, spesso di nicchia. In queste condizioni diventa quindi difficile diversificare rischi, clienti e fornitori e le imprese sono frequentemente collegate al destino di un settore o di un'azienda più grande.
- I problemi maggiori hanno interessato il versante finanziario, in quanto la struttura delle PMI è più debole, come si vedrà più avanti.
- Le PMI scontano anche la ridotta disponibilità di figure altamente specializzate; le minori competenze e capacità manageriali costituiscono un limite

nella ricerca di soluzioni alternative e innovative e per un'approfondita analisi della situazione attuale.

Riassumendo, le PMI, caratterizzate da una crescita strutturale alquanto limitata, legata in parte ad un modesto sviluppo del mercato domestico e in parte alla sempre più spinta globalizzazione, si trovano in seria difficoltà in uno scenario altamente competitivo.

Le imprese italiane hanno avuto, già prima della crisi mondiale, una domanda complessivamente debole e con margini industriali sotto forte pressione in un mercato competitivo. Un'altra caratteristica negativa delle PMI è la forte fragilità finanziaria legata alla sottocapitalizzazione, cioè la carenza di mezzi propri, e ad un esorbitante ricorso al debito bancario. L'eccessiva frammentazione del tessuto industriale impedisce investimenti in capacità manageriali più elevate, piattaforme tecnologiche e asset intangibili come ricerca, brevetti, marchi, know how. Queste sono, quindi, le caratteristiche di profonda debolezza con le quali le imprese di dimensioni limitate si sono affacciate in uno scenario di pesante crisi.

Oltre a questi problemi strutturali va evidenziata una grossa crisi di liquidità legata alla difficoltà di reperire prestiti, aggravatasi dopo il 2008. La crisi finanziaria aveva portato alla riduzione delle risorse del sistema bancario a livello internazionale con un conseguente crollo della fiducia nei confronti degli istituti di credito ed una perdita ingente di valore del loro portafoglio titoli. Le banche si trovarono costrette ad essere più severe e selettive nella scelta dei propri debitori, razionalizzando la concessione del credito. Questa brusca riduzione di finanziamento iniziata alla fine del 2008 ha portato ad una nuova crisi di liquidità, che ha avuto effetti più ampi sull'intero sistema economico. Le imprese infatti, private del denaro anticipato loro dalle banche, hanno ritardato maggiormente i pagamenti per conservare il più possibile le risorse al loro interno. I soggetti maggiormente colpiti ovviamente sono stati i più deboli, i quali avevano meno potere contrattuale nei confronti dei fornitori. Le grandi imprese invece, potendo fornire garanzie migliori alle banche, sono riuscite comunque ad avere prestiti ed, in previsione del forte calo di liquidità, hanno accumulato riserve di tesoreria consentendo tempi di pagamento più lunghi con i propri fornitori.

Nello specifico, la crisi ha interessato le PMI in un meccanismo a più stadi¹², collegati e interdipendenti: il primo stadio è legato ad un progressivo indebolimento competitivo, il secondo ad una crisi finanziaria vera e propria, il terzo ad un calo di liquidità conseguente alla restrizione dell'offerta del credito ed il quarto è caratterizzato dall'exasperazione dei criteri seguiti dalle banche nell'erogazione di prestiti a causa delle normative di vigilanza sul capitale.

Nella prima fase le turbolenze e i crolli nei mercati hanno provocato una caduta degli scambi e della domanda, soprattutto in alcuni settori. Questa situazione ha, a sua volta, causato un deterioramento della redditività aziendale lorda. Si assiste così ad un calo del fatturato e dei margini operativi.

Difficilmente in questo stadio, di durata ampia pari alle volte anche a 18-24 mesi, l'impresa ha attuato delle politiche strategiche. In genere si è cercata una soluzione immediata, quale una lieve riduzione dei costi e un relativo abbassamento dei prezzi al fine di acquisire maggiori richieste nel mercato. Sono stati interventi mirati a contrastare il calo del fatturato e il blocco degli investimenti al fine di evitare così di esaurire le risorse a sua disposizione.

Nella seconda fase il rallentamento negli scambi è stato seguito da una diminuzione del denaro circolante. La sottocapitalizzazione tipica delle piccole imprese ha causato tensioni di tesoreria non ancora acutissime che nuovamente sono state sottovalutate e non affrontate con i giusti strumenti strategici e senza ricorrere ad aiuti bancari per non far perdere la fiducia nei confronti dell'impresa. La carenza di strumenti di auto-diagnosi tipica della PMI e ciò ha aggravato il rischio d'insolvenza con un conseguente progressivo aumento delle situazioni di dissesto finanziario.

Il calo del fatturato legato alla riduzione della domanda di beni e servizi, in breve tempo, ha portato ad una progressiva diminuzione del fabbisogno di manodopera. C'è stato quindi un forte incremento della disoccupazione, fenomeno divenuto sempre più grave col passare del tempo.

¹² IRES (2011), "Le piccole e medie imprese al tempo della crisi".

Per questa ragione in alcuni settori, tra cui spicca quello dell'edilizia, sono nate molte imprese individuali come tentativi di rientrare nel mercato del lavoro dei lavoratori disoccupati.

Nella terza fase l'azione combinata della contrazione nelle vendite e del ritardo nei pagamenti ha provocato una crisi di liquidità, acuita dalle difficoltà ad accedere ai canali di finanziamento tradizionali. La tensione finanziaria ormai costante ha condotto le imprese a non onorare i propri debiti con le banche quindi il sistema bancario ha reagito con una decisa stretta creditizia (*credit crunch*).

Le PMI rappresentano le realtà con le maggiori difficoltà nel mantenere delle elevate performance ed hanno quindi bisogno di pesanti iniziative di sostegno, quelle italiane in particolare sono tra le più indebitate d'Europa e devono fronteggiare anche una peggiore situazione di liquidità. Nella maggior parte dei casi la riduzione degli indici di bilancio ha portato gli istituti di credito a ridurre o azzerare i massimali di garanzia concessi ai fornitori. Si è entrati quindi in una crisi finanziaria da cui si potrebbe uscire solo con immissioni notevoli di liquidità tramite aumenti di capitale sottoscritti dai soci o da nuovi soggetti che vogliono entrare nella società, in quanto la ricerca di canali di finanziamento alternativi non ha prodotto grandi effetti.

Nel quarto stadio le imprese si sono così trovate prive di risorse finanziarie proprio quando lo scenario economico si faceva più cupo e le necessità finanziarie più stringenti. Tale scenario ha provocato un'impennata dei dissesti industriali e delle cessazioni di attività. In Italia e Spagna i fallimenti sono cresciuti del 25%; in Svezia, addirittura del 50% nei primi 2 mesi del 2009 (rispetto allo stesso periodo del 2008). Il sistema Europeo ed italiano delle PMI ha subito, nel suo complesso, le pesanti conseguenze di una congiuntura sfavorevole. La crisi ha però avuto un impatto differente sulle diverse economie, nonostante l'assenza di dati omogenei (disponibili sino al 2008), è possibile trarre alcune considerazioni sulla base di alcune analisi e di indicatori nazionali. Un elemento cruciale nella valutazione dell'impatto della crisi sembra essere la solidità finanziaria del sistema delle PMI e la sua specializzazione settoriale. La crisi ha infatti colpito in misura più o meno grande i diversi settori di attività economica. Alcuni comparti si sono meglio adattati alla crisi e hanno saputo mantenere una buona redditività, nonostante un fatturato in calo. E' il caso dei prodotti meno dipendenti dal prezzo di mercato come il settore agroalimentare, solo marginalmente colpito dalla crisi economica grazie a una domanda più rigida e a una stabilità del credito

interaziendale. La presenza di condizioni di pagamento fortemente regolamentate ha limitato le variazioni dei conti clienti/fornitori.

A livello nazionale, la buona tenuta del sistema francese si spiega quindi anche con una spiccata presenza del settore alimentare, oltre che con una maggiore presenza sul mercato domestico, meno interessato dalle turbolenze globali. Al contrario, le PMI italiane, attive nei settori ad alta esportazione come tessile e calzature, sono state duramente penalizzate dalla recessione dei mercati globali. Dalle analisi settoriali emerge che la crisi ha esercitato l'impatto più significativo sui settori con forti economie di scala come la filiera del legno e della carta, caratterizzata da un dannoso eccesso di capacità e da una domanda in calo, a causa del costante e pervasivo processo di digitalizzazione dei dati e informazioni. L'insufficienza della domanda implica una riduzione della redditività finanziaria, già debole prima della crisi. Svezia e Paesi Bassi hanno subito l'andamento negativo di questi due settori, ma sono riusciti a contenere tale impatto grazie a una maggiore solidità di fondo e a misure appropriate. La recessione ha investito gravemente anche la meccanica e la filiera automobilistica, le cui difficoltà si sono poi estese al settore della gomma e della plastica.

In Italia la ridotta solidità finanziaria delle imprese ha aggravato gli effetti della recessione, che ha fatto registrare un consistente calo sia del numero di PMI e che dei loro occupati. Il crollo è stato particolarmente pesante anche per la Spagna, che proveniva da una fase di elevata crescita, trainata dalla bolla speculativa dell'edilizia.

In definitiva, la crisi esercita un duplice effetto: strutturale e nazionale. Nel primo caso la recessione colpisce le imprese più piccole, e quindi più vulnerabili di fronte a consistenti shock esogeni. Dall'altra parte, la crisi investe una galassia eterogenea (a livello settoriale, dimensionale, finanziario...) e produce quindi impatti differenti nei vari Paesi.

Diviene quindi necessario proporre una risposta composta da azioni strutturali, dirette specificamente a colmare gli svantaggi delle PMI, che si accompagnino a politiche "su misura" per i singoli Paesi, rivolte a risolvere problematiche e criticità nazionali.

Le imprese con prodotti validi e competitivi possono avere la prospettiva di una ripresa del fatturato invertendo la rotta. Anche nella migliore delle ipotesi la ripresa può comunque rivelarsi insufficiente e illusoria, perché spesso coincide con la fase di reazione delle banche alle crisi d'impresa, che solitamente si presenta con grande ritardo. Questo ovviamente

genera un problema insormontabile per l'azienda. Tre importantissime manifestazioni della crisi sono state l'aumento dei fallimenti, il crescere delle sofferenze bancarie e il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni.

Come sottolineato in precedenza la depressione economica si ripercuote negativamente sulle imprese con la conseguente generazione di effetti a catena. E' importante evidenziare che le imprese italiane non solo hanno risentito della crisi, ma hanno da sempre manifestato la presenza di errori manageriali e di impreparazione alla base della crisi di impresa. La crisi generale non fa che aggravare una già palese debolezza interna. Gli aspetti strategici della gestione sono alla base della differenza tra le microimprese con risultati positivi e quelle in gravi e irreparabili difficoltà.

Principale fonte di criticità è la carenza o addirittura la totale assenza di metodi e strumenti di controllo dell'andamento gestionale. E' frequente che la contabilità sia gestita esternamente e l'imprenditore non conosca i margini industriali per categorie di prodotto e per cliente e si trovi ad effettuare scelte commerciali errate, ad esempio optando per la vendita di prodotti a margine troppo basso o addirittura negativo. Spesso, inoltre, chi è a capo di un'azienda non ha una conoscenza chiara ed approfondita del budget annuale e di periodo, a volte per la mancanza di investimenti in semplici strumenti informatici in altri casi per il loro mancato utilizzo. Queste lacune non permettono di individuare tempestivamente lo scostamento dagli obiettivi prefissati, rendendo impossibili delle rapide correzioni. Altro grave problema è rappresentato dalla mancanza di una gestione preventiva dei flussi di cassa con l'incapacità quindi di prevenire situazioni di illiquidità e di insolvenza.

Alla luce delle assenze sopraelencate si potrebbe dedurre che le piccole imprese non abbiano la possibilità economica di avere internamente le competenze gestionali, di marketing, di logistica, di pianificazione che quelle di dimensioni più elevate possono invece permettersi, ma in realtà questa tesi non corrisponde alla realtà. Infatti si è soliti attribuire gran parte della responsabilità ai piccoli imprenditori che non hanno saputo scegliere i consulenti esterni più adeguati in un panorama in cui l'apporto di soggetti esperti e qualificati è oggi fornito a costi sostanzialmente sostenibili anche dalle realtà più piccole.

Culturalmente il piccolo imprenditore è un soggetto con troppe responsabilità e spesso si trova a dover prendere molte decisioni aziendali in autonomia. Questo atteggiamento, pur non riscontrando particolari difficoltà nei periodi di crescita economica, non è sufficiente a

risolvere i momenti di crisi e di depressione come quello attuale, nei quali è preferibile affidarsi a soggetti esterni qualificati.

L'impatto della crisi attuale sulle piccole e medie imprese è una dimostrazione evidente dei loro limiti e dei loro errori. La loro risposta alla difficile situazione contemporanea è stata proprio quella di concentrarsi sul core business attraverso l'outsourcing, esternalizzando attività ritenute a basso valore strategico. Si sono cioè rivolte a soggetti esterni specializzati nell'attività richiesta o in un particolare settore. Questi forniscono la prestazione sostenendo un costo più contenuto e con una qualità sicuramente maggiore di quella che sarebbe stata raggiunta internamente. Da un punto di vista puramente economico questa scelta permette all'impresa di smobilizzare investimenti e liberare personale da attività non ritenute strategicamente rilevanti trasformando inoltre un costo che prima era fisso in variabile.

Da un punto di vista strategico, invece, le PMI hanno anche cercato di ristabilire i rapporti di subfornitura cercando di rimanere coerenti alle dinamiche del mercato e all'articolazione della propria filiera produttiva. Tendenzialmente le imprese di minori dimensione scelgono di avere una rete di fornitori ristretta, ubicata nello stesso territorio o in territori limitrofi, in modo tale da poter instaurare un rapporto di tipo fiduciario ma anche per poter ridurre i costi legati al trasferimento delle materie prime attraverso la riduzione dei passaggi degli input prima di giungere al consumatore finale. Le PMI, per rimanere competitive, nonostante la loro struttura le ponga in una situazione di svantaggio rispetto alla concorrenza di dimensioni più elevate, devono cercare di aprirsi verso piattaforme più ampie, dove è possibile reperire servizi ad alto valore aggiunto e competenze altamente specializzate.

Osservando gli ultimi dati risultanti dal Registro delle imprese della Camere di Commercio, per l'anno 2013, si registrano la nascita di 384.483 imprese, circa 600 in più rispetto al 2012, mentre quelle che hanno cessato la loro attività sono state 371.802 in aumento rispetto alle 364.972 del 2012. Il bilancio anagrafico di queste dinamiche si è tradotto in un saldo positivo, modesto, che non rasserena sulla situazione negativa degli ultimi anni. Passando ad osservare nello specifico il comparto artigiano si nota che in Italia dal 2009 a Settembre 2013 hanno chiuso i battenti circa 1.700.727 imprese, di queste oltre mezzo milione (567.349, pari al 33,4% del totale) sono imprese artigiane. Negli anni della crisi le nuove aperture non hanno compensato le chiusure delle imprese e per questo il saldo è risultato negativo: la base imprenditoriale nazionale si è ridotta, infatti, di 33.771 unità ed oggi il numero delle imprese registrate negli Albi delle Camere di Commercio (6.070.296) è tornato

ai livelli del 2005. A soffrire in maniera particolare l'ondata recessiva degli ultimi anni è stato l'artigianato il cui stock, pari a 1.413.197 imprese, si è ridotto di 83.448 unità dal 2008 a oggi, tornando addirittura ai livelli del 2001.

Tabella 4 – Iscrizioni e Cessazioni imprese

- Iscrizioni, cessazioni, saldi e stock delle imprese per anno nel periodo 2005-2013

Totale imprese - Valori assoluti, tutti i settori

ANNO	Imprese registrate ⁽¹⁾	Iscrizioni	Cessazioni ⁽²⁾	Saldo	Tasso di crescita ⁽³⁾
Totale imprese					
2005	6.073.024	421.291	324.603	96.688	1,61%
2006	6.125.514	423.571	350.238	73.333	1,21%
2007	6.123.272	436.025	390.209	45.816	0,75%
2008	6.104.067	410.666	374.262	36.404	0,59%
2009	6.085.105	385.512	368.127	17.385	0,28%
2010	6.109.217	410.736	338.206	72.530	1,19%
2011	6.110.074	391.310	341.081	50.229	0,82%
2012	6.093.158	383.883	364.972	18.911	0,31%
2013	6.061.960	384.483	371.802	12.681	0,21%
di cui artigiane					
2005	1.476.182	121.413	106.187	15.226	1,04%
2006	1.483.957	121.339	110.875	10.464	0,71%
2007	1.494.517	137.304	124.783	12.521	0,84%
2008	1.496.645	125.484	120.027	5.457	0,37%
2009	1.478.224	108.542	124.456	-15.914	-1,06%
2010	1.470.942	109.753	114.817	-5.064	-0,34%
2011	1.461.183	104.438	110.755	-6.317	-0,43%
2012	1.438.601	100.317	120.636	-20.319	-1,39%
2013	1.407.768	92.853	120.746	-27.893	-1,94%

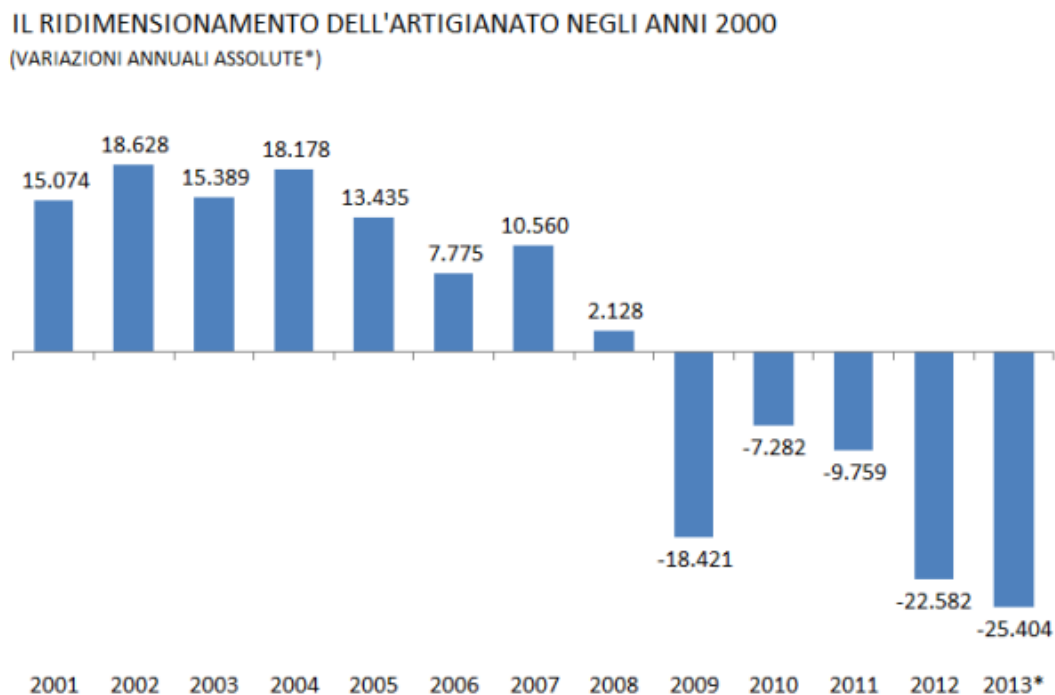
Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

Quasi il 70% del comparto artigianato è concentrato in soli tre settori: le costruzioni (39,3%), la manifattura (23,6%) e i trasporti (6,8%). In tutti questi settori le imprese sono state colpite duramente dalla crisi degli ultimi anni con riduzioni del loro numero di 5,8 punti percentuali per le costruzioni (-34.082 imprese), di 7,8 punti percentuali nella manifattura (-28.228 imprese) e di -10,4 punti percentuali dei trasporti (pari a -11.129 imprese). Per tutti questi settori gran parte della perdita complessiva è maturata nel corso del 2013. Il numero di imprese registrate si è ridotto di 20.766 nelle costruzioni; di 8.374 nelle attività manifatturiere, di 3.053 unità dei trasporti. Lo stato di difficoltà in cui versa l'artigianato, e in termini più generali la piccola impresa, viene spesso sottostimato. Non si ha infatti la percezione che ogni chiusura aziendale, oltre a coincidere con il fallimento di un progetto di vita con la perdita di competenze professionali maturate in anni di attività, va a indebolire la struttura di intere filiere produttive e ha

importanti ricadute occupazionali. Basti pensare che la perdita di posti di lavoro determinata dalla scomparsa di circa 83 mila imprese è stimabile in oltre 200 mila posti di lavoro. È come se avessero chiuso insieme gli stabilimenti italiani della Fiat, dell'Eni e delle Ferrovie dello Stato.

Tutto ciò emerge con chiarezza osservando i dati Movimprese (cfr. Grafico 7), i quali mostrano che la riduzione dello stock di imprese artigiane verificatosi nei primi mesi del 2013 rispetto allo stesso è la più ampia registrata dal 2000, triplicando il numero di chiusure rispetto al 2010.

Grafico 7 – Variazioni annuali artigianato negli anni 2000



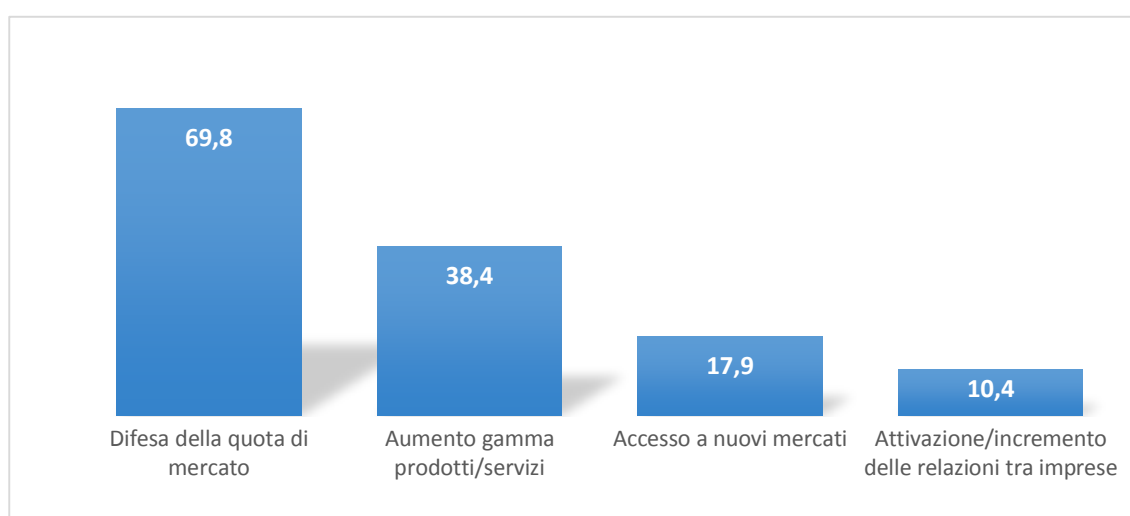
Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Movimprese-InfoCamere

* I dati 2013 si riferiscono al 30 settembre

1.5 Le reazioni alla crisi

Il Rapporto Istat evidenzia inoltre come nel corso del 2011 la reazione del sistema economico italiano alla recessione sia stata caratterizzata da strategie di tipo prevalentemente difensivo, volte in primo luogo a proteggere le proprie quote di mercato. Questa tendenza sembra essere comune pressoché a tutte le dimensioni (si parla del 64% delle piccole aziende, il 69% delle grandi) mentre soltanto il 35% delle piccole imprese abbina a questo tipo di strategia una di stampo più espansivo, cioè con l'apertura verso nuovi mercati e soltanto il 20% si spinge tenta una diversificazione produttiva (contro un dato superiore al 50% per le dimensioni maggiori). La relazione sottolinea poi come in un sistema produttivo caratterizzato da grande frammentazione, quale quello italiano, ai fini della crescita aziendale, sia fondamentale la capacità di attivare relazioni di tipo produttivo tra imprese: oltre il 40% delle piccole imprese infatti è coinvolto in accordi di tipo produttivo, in particolare commessa e subfornitura, spesso proprio nella piccola e media dimensione, tramite accordi informali. Le aziende italiane inoltre hanno affermato, nell'ambito delle rilevazioni, di riconoscere come loro fondamentale vantaggio competitivo il miglioramento continuo della qualità del prodotto o del servizio offerto (tra il 67 ed il 76% a prescindere dalla dimensione aziendale), questo ci porta a riflettere sull'importanza degli aspetti qualitativi nel corso delle analisi aziendali dirette in particolare alla minore dimensione.

Grafico 8 – Strategie post-crisi



Fonte: Elaborazione dell'autore su "Allegato statistico microimprese"

La vasta mole di informazioni resa disponibile con l'indagine censuaria è stata concettualmente suddivisa in tre gruppi: i) obiettivi e strategie; ii) imprenditorialità; iii) contesto interno ed esterno. Il primo gruppo, inerente a questa analisi, comprende le varie tipologie di scelte innovative (di prodotto, di processo, organizzativa) e gli orientamenti strategici espressi dall'impresa, distinguendo tra strategie difensive e strategie più articolate, quali l'ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti, l'accesso a nuovi mercati, l'intensificazione della collaborazione con altre imprese.

Il concetto di "innovazione" ha subito varie trasformazioni nel tempo. Risalendo alla sua origine etimologica esso deriva dal latino e significa *far nuovo*, ossia alterare l'ordine delle cose stabilite per creare cose nuove. L'innovazione, dunque, può essere oggi definita come un "processo di cambiamento sostanziale che punta alla conquista di vantaggi competitivi duraturi attraverso lo sviluppo di nuovi modelli di business, l'acquisizione di nuove competenze e l'innovazione dei fattori tecnologici" (Boroni Grazioli, 2009)¹³. Essa riguarda la "creazione di nuova conoscenza applicata a problemi di ordine pratico" (Schilling, 2005)¹⁴.

E' importante sottolineare che le innovazioni introdotte dall'impresa non devono necessariamente consistere in prodotti, processi, pratiche, modalità organizzative o strategie nuove per il mercato, ma è sufficiente che risultino nuove per l'impresa che le introduce.

L'innovazione può consistere in: prodotti, servizi e processi nuovi o evidentemente migliorati rispetto a quelli disponibili in precedenza (innovazioni tecnologiche); cambiamenti significativi nelle pratiche di gestione aziendale, nell'organizzazione del lavoro o nelle relazioni con l'esterno (innovazioni organizzative); introduzione di nuovi processi di apprendimento e cambiamento organizzativo (innovazioni culturali).

Il concetto di innovazione è stato tradizionalmente riferito ad ogni cambiamento tecnologico che generava un vantaggio competitivo sul mercato. Le innovazioni tecnologiche vengono spesso suddivise in categorie contrapposte secondo differenti criteri dell'innovazione.

Il più diffuso attiene alla natura dell'innovazioni in base alla quale si distinguono in:

¹³ Boroni Grazioli M., Boroni Grazioli (2009), "Sette mosse chiave per innovare"

¹⁴ Schilling M.A. (2005), "Gestione dell'innovazione"

- Innovazione di prodotto che riguarda i beni e/o servizi prodotti da un'azienda. Essa consiste nell'introduzione sul mercato di prodotti o di servizi nuovi (o significativamente migliorati) in base alle caratteristiche tecniche e funzionali, uso di materiali, componenti, software incorporato, prestazioni, facilità d'uso, ecc., rispetto ai prodotti e servizi correntemente realizzati e offerti sul mercato dall'impresa. Questo tipo di innovazione non comprende i prodotti modificati solo marginalmente, le modifiche di routine e le modifiche periodiche apportate a prodotti e servizi esistenti, le normali modifiche stagionali e altri cambiamenti ciclici (come per le linee di abbigliamento), la personalizzazione dei prodotti diretta a rispondere alle esigenze di specifici clienti che non comporti variazioni sostanziali nelle caratteristiche del prodotto rispetto a quelle dei prodotti venduti ad altri consumatori, le variazioni nelle caratteristiche estetiche o nel design di un prodotto che non determinano alcuna modifica nelle caratteristiche tecniche e funzionali dello stesso, la semplice vendita di nuovi prodotti o servizi acquistati da altre imprese, ad eccezione dei prodotti e servizi realizzati per l'impresa rispondente da affiliate estere.
- Innovazione di processo riguarda la modalità con cui un'azienda svolge le sue attività e sono generalmente orientate al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del processo di produzione. Essa consiste nell'adozione di: processi produttivi tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati); modalità di gestione della logistica e dei sistemi di distribuzione/fornitura di semilavorati, prodotti o servizi all'esterno tecnologicamente nuove (o significativamente migliorate); modifiche significative nella dotazione di attrezzature e software destinati alle attività di supporto alla produzione (attività di back office, quali la gestione degli acquisti, le attività di manutenzione, le attività amministrativo-contabili). Vengono esclusi i processi modificati solo marginalmente; l'incremento della capacità produttiva mediante l'aggiunta di impianti, reparti di logistica simili a quelli già esistenti; le innovazioni tese a migliorare le relazioni con la clientela.

Nella realtà operativa, tuttavia, l'innovazione non è solo tecnologica, ma anche organizzativa e gestionale. Al fine di fornire risposte idonee agli impulsi provenienti dal mercato ed alle rinnovate esigenze interne, infatti, oggi è spesso essenziale per le imprese introdurre cambiamenti anche nella modalità di conduzione, nella struttura organizzativa, nelle modalità di relazione interne ed esterne, nei meccanismi gestionali ed operativi e negli strumenti tecnico contabili. Ciò comporta l'implementazione di nuove pratiche di gestione

aziendale (come la riprogettazione dei processi aziendali o Business Re-engineering, i sistemi di gestione della conoscenza o knowledge management, i sistemi di produzione snella o Lean Production, i sistemi di Qualità Totale TQM, ecc.); nuove modalità di organizzazione del lavoro (decentramento decisionale, promozione lavoro di squadra, riconoscimento responsabilità individuale, le attività di formazione e aggiornamento professionale volte ad accrescere le competenze e le responsabilità delle risorse umane impegnate nell'impresa, ecc.); nuove strategie nelle relazioni con l'esterno (relazioni con altre imprese o istituzioni pubbliche, come nuovi accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di sub-fornitura o di esternalizzazione). In genere, le innovazioni organizzative danno luogo a miglioramenti congiunti in più fasi della catena produttiva e non sono necessariamente collegate a processi di innovazione tecnologica.

Vengono escluse le modifiche nelle strategie aziendali che non siano accompagnate da significativi mutamenti organizzativi, l'adozione di nuove tecnologie in singole aree aziendali, in quanto generalmente riconducibili a innovazioni di processo, e la diffusione su vasta scala di nuove modalità organizzative già adottate precedentemente in altre aree aziendali.

Una condizione di base perché una PMI decida di innovare è che in essa esista una cultura imprenditoriale che assegni un grande valore all'avvio di nuove iniziative, assumendone i connessi rischi personali, oltre che d'impresa. Questa "cultura della innovazione" da origine ad una "strategia dell'innovazione", che può essere esplicita o implicita e si trasforma in un "piano di innovazione".

L'attuazione dell'innovazione richiede poi che ad essa vengano dedicate "risorse materiali e persone" all'interno di "processi" variamente formalizzati e gestiti con l'impiego di un minimo numero di "strumenti". Dato che l'innovazione è un'attività rischiosa, affinché l'impresa dedichi ad essa risorse, addizionali rispetto a quelle impiegate nelle attività correnti, occorre che da essa si aspetti significativi benefici. Pertanto il controllo dei risultati è una fase assai importante del processo innovativo, così come è importante che una PMI valuti la misura in cui ciascuna innovazione migliora le "performance dei suoi prodotti e processi" o accresca "l'efficacia dei processi interni" e si ritrovi nel bilancio aziendale come sua "capitalizzazione".

Per questo l'innovazione è – e deve essere – in primo luogo un fatto di cultura e di mentalità. Essa viene ad essere la risultante dell'evoluzione del bagaglio di conoscenze, capacità ed esperienze disponibili internamente ed esternamente all'azienda. L'innovazione riguarda soprattutto quelle competenze specifiche e distintive che si generano in azienda mediante un continuo processo di accumulazione e gestazione di una nuova conoscenza.

Si delineano quindi le tre dimensioni di innovazione in azienda: tecnologica, organizzativa e culturale. La letteratura in materia è prioritariamente rivolta ad evidenziare come l'innovazione tecnologica (da sempre oggetto di maggior interesse in quanto più evidente al mondo esterno, come mostra l'*iceberg dell'innovazione* della fig.2) possa essere opportunamente potenziata intervenendo sull'organizzazione e sulla gestione aziendale. Al contempo, però, il cambiamento della struttura e degli assetti istituzionali degli organismi imprenditoriali non è un processo spontaneo e può rappresentare uno shock all'interno dell'impresa in quanto implica la modificazione dell'esistente e il superamento dell'abitudine. Affinché esso possa realizzarsi è necessario predisporre una cultura organizzativa in grado di intervenire sul patrimonio di conoscenze e di valori, attraverso processi di apprendimento diffusi.

Si deve quindi valorizzare la porzione sommersa dell'iceberg dell'innovazione, ove operano con discrezione i pilastri che determinano la qualità del processo innovativo: manager che sono dei leader; situazioni lavorative che stimolano il personale ad esprimere il meglio di sé in un equo rapporto tra dare e ricevere e, quindi, dipendenti motivati; capacità di pianificare obiettivi, etc.

Figura 2 – Le dimensioni dell’innovazione in azienda



Fonte: *L'innovazione aziendale: un quadro concettuale*

L'innovazione in azienda richiede quindi l'attenta considerazione di numerosi requisiti così semplificabili:

1. le conoscenze intese sia come quelle precostituite ossia quelle già presenti nel contesto aziendale, sia come quelle originali (diverse da quelle disponibili altrove) ed esclusive (difendibili rispetto alla possibilità che hanno gli altri di copiarle o sostituirle), che come quelle presenti nella rete globale che permettono l'interazione con gli altri.
2. Le capacità di apprendimento e relazionali che possono essere definite come l'attitudine all'apprendimento collettivo e cioè a un percorso di interazione sociale all'interno dell'impresa dove attraverso processi di esteriorizzazione, combinazione e interiorizzazione si diffonde nell'azienda la creazione di nuova conoscenza.
3. L'integrazione di "saperi locali" e "saperi globali" che rappresenta l'interazione fra agenti economici e ambiente circostante. Può essere identificata come la capacità di un'impresa di stare sul mercato che dipende dall'abilità di riconoscere e acquisire innovazioni, conoscenze, competenze e relazioni prodotte anche in altri contesti.

4. Il sistema di valori interno orientato al cambiamento e la motivazione dei manager che rende necessario considerare i profili più interni di un'azienda per influenzare i principi e i riti grazie alla forte convinzione del manager.
5. L'impostazione strategica ossia per evitare che le innovazioni siano risposte episodiche, devono derivare da un'attenta analisi che tenga in considerazione le caratteristiche attuali e future del contesto e dei mercati di riferimento e gli obiettivi propri dell'azienda.

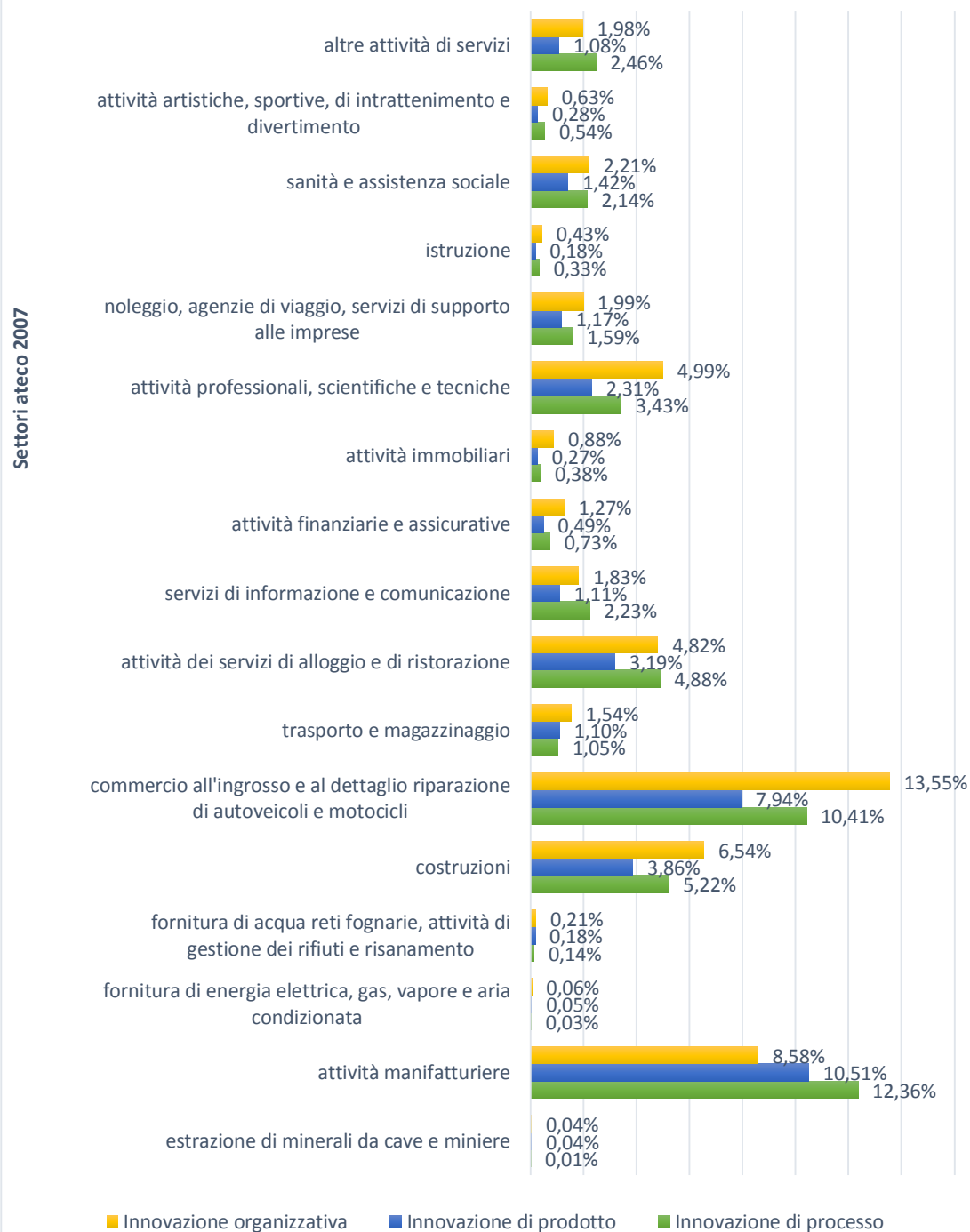
Per osservare i vantaggi portati dall'innovazione in termini aziendali, si deve considerare in primo luogo quello competitivo. Entrando in un mercato già affollato e maturo, un'impresa rischia il costo di un intenso ed estenuante confronto competitivo, difficoltà che possono invece ridursi significativamente con l'ingresso in nuovi mercati, che devono essere ancora creati. L'ingresso pionieristico in un mercato può quindi offrire al prime mover significativi vantaggi, che si traducono in barriere all'ingresso per i follower che non sono beneficiari di tali conoscenze e competenze.

Le principali barriere sono riconducibili a:

- economie di scala: l'innovatore dispone di più tempo per conseguire economie di scala prima dell'ingresso dei rivali imitatori. Tali economie possono garantirgli l'acquisizione di vantaggi di costo utili per manovre di difesa preventiva o per perseguire manovre di opposizione all'ingresso dei rivali;
- immagine e reputazione: i pionieri possono beneficiare di un significativo vantaggio reputazionale che deriva dall'immagine generata dai loro prodotti innovativi. L'innovatore può, infatti, consolidare rapporti relazionali con i suoi clienti che si traducono in una fedeltà alla marca che eleva il costo d'ingresso degli imitatori;
- fedeltà di marca e costi di conversione della clientela: il prime mover qualora offra una nuova tecnologia con prestazioni superiori a quelle già esistenti, supportata anche da un prezzo competitivo, può ridurre l'altezza dei costi di conversione percepiti dai clienti, già acquirenti di prodotti alternativi, per il passaggio e l'adozione dei nuovi prodotti; asimmetricamente, può elevare la fedeltà della clientela alla propria marca elevando il costo di conversione dei prodotti imitatori;

- posizionamento strategico: il primo entrante, quando è in grado di prevedere e anticipare i cambiamenti che si produrranno nel mercato, a seguito della innovazione apportata, ha la possibilità di poter scegliere il miglior posizionamento per i suoi prodotti o servizi, riducendo così le opportunità di manovra degli imitatori;
- apprendimento: la maggior familiarità ed esperienza accumulata con la tecnologia e il mercato offrono all'innovatore maggiori vantaggi rispetto agli imitatori nei processi di miglioramento della tecnologia e dei suoi processi produttivi e applicativi;
- accesso e controllo dei canali distributivi: per i follower e gli entranti ritardatari può risultare difficile e costoso penetrare i canali di distribuzione già utilizzati;
- imposizione delle regole del gioco e degli standard tecnologici: in alcuni casi il prime mover, consolidando il suo dominio nel mercato, può riuscire ad imporre i propri standard tecnologici e a perseguire manovre di innovazione per anticipare le mosse degli imitatori, allo scopo di dettare le regole del confronto competitivo alle imprese follower;
- controllo delle risorse scarse: l'innovatore ha inoltre la possibilità di esercitare un diritto di prelazione o di controllo delle materie prime o di altre risorse o fattori della produzione e commercializzazione che elevano le barriere di ingresso degli imitatori;
- patenti e brevetti: la protezione legale dell'innovazione è necessaria comunque per tentare di ridurre la possibilità d'imitazione ed elevare i costi e i tempi di reazione dell'imitatore.

Grafico 9 - Percentuale di microimprese che hanno introdotto innovazioni per settore e tipologia di innovazione



Fonte: Elaborazione dati 9° Censimento dell'Industria e dei Servizi

Nell'informatica, nelle assicurazioni e nella ricerca scientifica e sviluppo innovano, infatti, tre imprese su quattro. Seguono le microimprese attive in alcuni dei settori industriali

storicamente più innovativi, infatti nella fabbricazione di computer e prodotti di elettronica, nell'industria farmaceutica e in quella chimica due microimprese su tre investono in innovazione.

La forma di innovazione prevalente è l'innovazione organizzativa: il 16,7% ha investito in nuove pratiche di gestione aziendale, nuovi metodi di organizzazione del lavoro o in nuove strategie relazionali con l'esterno. Seguono le innovazioni di prodotto (15%). Meno frequenti risultano, infine, le innovazioni di processo (11,4%).

A livello settoriale la forma di innovazione prevalente può variare anche sensibilmente. Se a livello nazionale la tipologia di innovazione più frequente è quella organizzativa, tra i settori in cui operano le microimprese più innovative prevale l'innovazione di prodotto: in particolare, hanno investito in nuovi prodotti circa due imprese su tre delle assicurazioni e dell'informatica e la metà delle imprese attive nella ricerca scientifica e sviluppo nonché nell'elettronica, farmaceutica e chimica. Le innovazioni organizzative sono più diffuse nei servizi (assistenza sociale, attività culturali, consulenza aziendale), nella fornitura di acqua ed energia e nella gestione dei rifiuti. L'attenzione alle nuove strategie di marketing prevale, invece, nelle imprese alberghiere e della ristorazione, nelle attività delle agenzie di viaggio e dei tour operator, nel commercio all'ingrosso e nell'industria delle bevande. Infine, l'innovazione di processo risulta la tipologia più diffusa nei settori manifatturieri tradizionali, quali la stampa e la fabbricazione dei prodotti della carta, la fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche, la fabbricazione di prodotti in metallo e la metallurgia, oltre che nell'estrattivo e nei servizi postali.

La considerazione di questi elementi ha consentito di "ordinare" le imprese, attribuendo loro un profilo più o meno dinamico in base al numero di strategie non difensive adottate e di tipologie di innovazione. Sulla base delle differenti caratteristiche dell'imprenditore, dell'impresa e delle strategie adottate l'indagine arriva a distinguere quattro tipi di impresa:

- *innovatori ad alta performance*: riguarda il 13,5% delle micro imprese familiari analizzate che si distinguono per dinamiche strategiche e di performance elevate; l'età media dell'imprenditore è di 49,5 anni. Circa il 26% degli imprenditori classificabili come "innovatori ad alta performance" ha conseguito una laurea, percentuale nettamente maggiore rispetto agli imprenditori delle altre classi di impresa. Inoltre, sempre in confronto con le altre categorie di impresa si rileva negli imprenditori di questa classe una maggiore

esperienza lavorativa precedente alla propria attività e un maggiore coinvolgimento del personale nelle decisioni strategiche, in particolare di manager o dipendenti;

- *conservatori ad alta performance*: riguarda il 22% delle imprese con produttività elevata ma bassa intensità strategica, ovvero non si applicano strategie complesse ma si prediligono scelte strategiche di tipo difensivo. L'età media dell'imprenditore è superiore a quella media delle altre classi assestandosi attorno ai 52 anni, il livello medio di istruzione è di poco inferiore a quello tipico della prima classe analizzata e si ha una netta propensione a non coinvolgere nessuno nelle decisioni strategiche;

- *conservatori a bassa performance*: si tratta della maggior parte delle micro – piccole imprese familiari (45% del campione). L'età media si allinea a quella degli innovatori ad alta performance sui 49,5 anni, mentre il livello medio di istruzione è nettamente inferiore (solo il 12,5% ha conseguito una laurea), l'esperienza precedente in altre attività generalmente è minore di quella nelle precedenti classi e si preferisce non coinvolgere nessuno nelle decisioni strategiche;

- *innovatori a bassa performance*: si tratta del 19% delle imprese. Sono le imprese in cui l'età media dell'imprenditore è generalmente più bassa ed il livello di istruzione è di poco superiore a quello della classe dei conservatori a bassa performance, spesso l'esperienza lavorativa precedente è data da lavoro dipendente e un buon 35% di questo tipo di imprenditori coinvolge manager nelle decisioni strategiche.

Lo sforzo di ricerca e innovazione delle PMI più innovative possiede nella parte più frequente dei casi le seguenti caratteristiche:

- tende ad innovazioni organizzative piuttosto che di prodotto;
- tende a produrre innovazioni incrementali, senza escludere la possibilità di produrre innovazioni radicali;
- si concentra sulla produzione di prodotti per mercati di nicchia;
- è più intenso nelle PMI che producono prodotti di nicchia
- comporta spesso legami forti con le istituzioni di ricerca.

Nella relazione in questione si afferma inoltre che la maggior parte delle imprese adotta un profilo strategico molto elementare, ovvero circa il 37% di esse non adotta nessuna strategia cosiddetta “complessa”, assestandosi piuttosto su scelte di tipo difensivo e circa il 30% adotta solo una strategia. Questa analisi ci porta a concludere anche che non ci sia un legame univoco tra dinamismo strategico e performance. A prescindere dalla suddivisione esposta poi è importante osservare come le imprese accomunate da un profilo strategico più dinamico siano più propense ad intrattenere rapporti cooperativi anche formalizzati con imprese estere ed abbiano un più elevato grado di esposizione finanziaria. Le imprese che adottano strategie meno complesse invece mostrano un raggio di azione più limitato e una maggiore chiusura verso i rapporti di collaborazione.

In conclusione, appare importante riportare i risultati dell’indagine sulla questione dei principali fattori che, secondo le imprese stesse, ostacolano la loro competitività.

Infatti, la crescente dipendenza dell’innovazione tecnologica che determina largamente le performance di prodotti e processi produttivi, dalla ricerca scientifica penalizza le imprese di minori dimensioni, che non dispongono di adeguate strutture e risorse tecniche e spesso non possiedono una sufficiente capacità di assorbimento di conoscenze tecnico-scientifiche avanzate.

Altro elemento critico è costituito dalla correlazione esistente fra la dimensione aziendale e la produttività del lavoro, ossia il valore aggiunto lordo per addetto, che è alla base della competitività aziendale nel mercato.

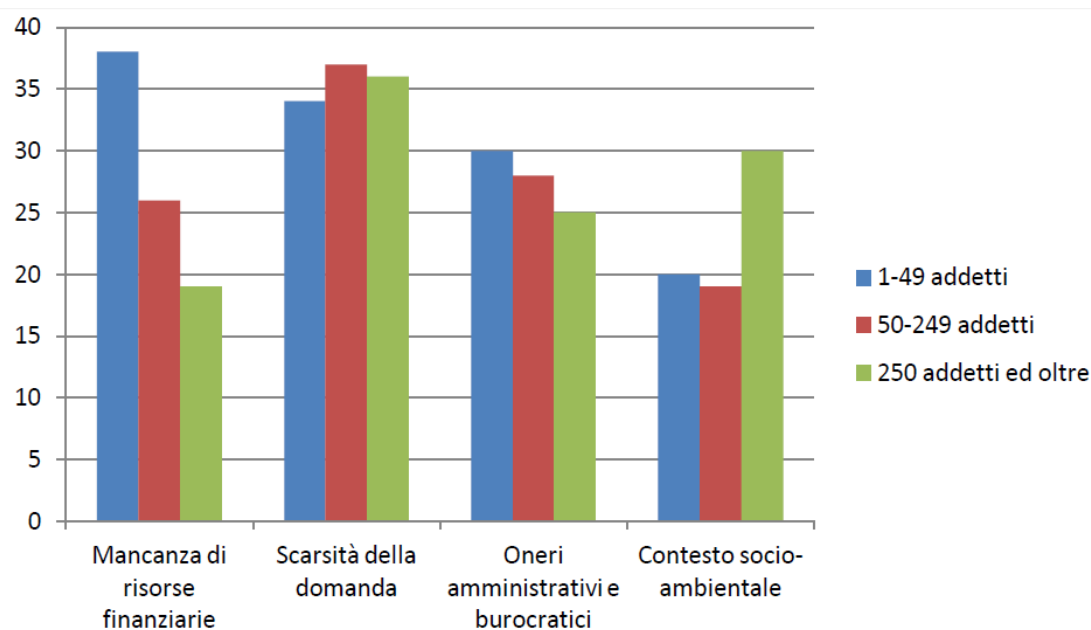
Va peraltro considerato il fatto che il problema della crescita dimensionale delle PMI non può essere adeguatamente e completamente risolto solo promuovendo e sostenendo la loro capacità di innovazione. Se è vero che l’introduzione di innovazioni nei prodotti e nei processi aziendali può costituire un’efficace motore per la crescita dell’azienda in termini di fatturato e di occupazione, nondimeno in tale processo entrano in gioco altri fattori (di tipo culturale, finanziario, organizzativo, manageriale), la cui eventuale carenza qualitativa e quantitativa può impedire di sfruttare pienamente il potenziale economico dell’innovazione tecnologica.

Quindi delle politiche pubbliche, come il sopracitato SBA, finalizzate alla crescita delle PMI, capaci di renderle più competitive e di creare nuova occupazione, devono intervenire su un più articolato insieme di fattori, all'interno e all'esterno delle imprese.

Un forte esempio di politica a sostegno delle imprese riguarda le reti di impresa, intese come strumento a favore delle PMI per permettere a più imprenditori di unirsi al fine di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e competitiva sul mercato, collaborando in forme e in ambiti attinenti alle proprie operatività oppure scambiandosi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica. Il contratto di rete è disciplinato dalle leggi 33/2009 e 122/2010 è una forma di coordinamento di natura contrattuale tra imprese. È rivolto soprattutto a quelle di piccola e media dimensione che intendono aumentare la loro forza sul mercato senza volersi, però, fondere o unire sotto il controllo di un unico soggetto. In questo modo le imprese possono fronteggiare la crisi e le crisi della globalizzazione.

Infine è assolutamente interessante osservare che, dalle indagini Istat, emergono alcuni gravi problemi percepiti dalla piccola dimensione come ostacolo alla competitività. Tra questi hanno un peso maggiore la mancanza di risorse finanziarie (che condiziona la competitività di quasi il 40% delle imprese di minori dimensioni), la scarsità o la mancanza della domanda, l'eccessivo peso degli oneri amministrativi e burocratici e il contesto socio-ambientale sfavorevole. Non sono invece reputate particolarmente limitanti la carenza di infrastrutture, la mancanza di risorse qualificate o la difficoltà nel reperire personale e fornitori (evidenziata soltanto dal 5% delle imprese).

Grafico 10 - Fattori che ostacolano la competitività



Fonte: Elaborazione dati 9° Censimento dei servizi e dell'industria

Come si vede dal grafico le esigenze delle piccole e medie imprese sono diverse soprattutto per quanto riguarda la mancanza di risorse finanziarie, in quanto le grandi imprese hanno più disponibilità e il contesto socio-ambientale che incide più lievemente sulle imprese di minori dimensioni che operano in mercati di nicchia.

Questo gruppo di dati è interessante, in particolare, in quanto mostra sia limiti percepiti dall'imprenditore per la sua attività che, di conseguenza, le sue necessità ed esigenze, permettendo inoltre di poter fare confronti di problematiche e sulle opportunità tra le diverse dimensioni.

Sarebbe importante eliminare o, almeno ridurre, le difficoltà che rendono le PMI italiane ancora più arretrate rispetto alle concorrenti europee, incapaci di produrre un numero elevato di posti di lavoro.

CAPITOLO 2

Il quadro dopo la crisi nella Provincia di Massa Carrara

2.1 *L'economia di Massa Carrara, un quadro generale*

Per un'analisi più specifica occorre spostare lo sguardo dal contesto nazionale a quello locale attraverso i dati resi disponibili da Movimprese. In particolare l'analisi riguarda la Provincia di Massa-Carrara, conosciuta a livello nazionale ed internazionale per il settore lapideo. Questa Provincia, situata nella parte nord della Toscana, è passata inevitabilmente alle cronache nazionali per gli ingenti danni derivati dalle calamità naturali, impossibile non menzionare le tre alluvioni nel corso degli ultimi anni (2003, 2012 e 2014) che hanno messo in ginocchio l'economia locale.

La situazione produttiva e occupazionale dell'area industriale della Provincia si trova ad oggi in una situazione drammatica, tanto da richiamare l'attenzione del presidente della regione Toscana Enrico Rossi che nel mese di Gennaio 2015 ha chiesto l'intervento del Ministero dello Sviluppo Economico per realizzare un progetto di riconversione e riqualificazione industriale, come previsto dalla legge per le zone di crisi industriale complessa a rilevanza nazionale¹⁵.

L'area di Massa e Carrara comprende i comuni di Carrara, Massa e Montignoso, e la Lunigiana, la parte più a nord della Provincia che si estende oltre la catena delle Alpi Apuane, e altri restanti 14 piccoli comuni della Provincia. Il quadro che ne emerge è quello di un'area con caratteristiche tali da differenziarsi rispetto al resto della regione Toscana, sia per quanto riguarda le dinamiche demografiche che nell'evoluzione economica, e con al suo interno un forte dualismo tra i due territori che la compongono.

Inoltre la struttura economica della Provincia è suddivisa in due sistemi economici locali (SEL): la riviera di Massa Carrara e la Lunigiana. La sezione economica costiera è quella con maggiore concentrazione imprenditoriale, soprattutto nel campo della lavorazione del marmo: il settore lapideo infatti rappresenta quasi la metà della realtà economica locale,

¹⁵ Regione Toscana "Avviso per piano di reindustrializzazione delle aree produttive di Massa Carrara - Progetto Area Massa Carrara" consultabile sul sito www.regione.toscana.it

permettendo alle imprese di diventare leader mondiali per la produzione e commercializzazione del marmo.

Prima di analizzare la situazione attuale, bisogna sottolineare che l'evoluzione nel tempo dell'economia provinciale ha prodotto significative trasformazioni di natura strutturale.

La struttura economica di Massa-Carrara prima degli anni duemila si presentava diversa rispetto ad oggi. Negli anni '80 e '90, infatti, l'economia locale era trascinata dalle grandi imprese industriali private e pubbliche, ma con l'inizio del nuovo millennio è stato necessario un processo di "reindustrializzazione" o meglio di evoluzione produttiva che ho visto lo sviluppo di un nuovo modello: quello della piccola e media impresa e dell'impresa artigiana.

Queste modificazioni sono valse in particolare per la fascia costiera della provincia. La scomparsa delle grandi aziende che detenevano i 2/3 dell'occupazione industriale di tutta la provincia ha contribuito a minare il sistema produttivo dell'epoca, già indebolito dai segnali poco confortanti che provenivano dal suo settore vocazionale, il lapideo. Si conta che a fine anni ottanta siano stati oltre 4.500 i posti di lavoro bruciati da parte delle più grandi aziende (Dalmine, Enichem, Montedison, Italiana Coke, etc) per chiusure di attività e processi di ristrutturazione aziendale. A queste perdite, si sono aggiunte le circa 400 espulsioni nel lapideo che hanno reso ancora più precario il sistema economico di quel tempo.

Contemporaneamente allo smantellamento del grande apparato produttivo, è iniziato il fenomeno positivo della crescita delle piccole e medie imprese, le quali oltre a sostituirsi fisicamente alle grandi, coprendo nel tempo quasi totalmente gli spazi vuoti, sono poi diventate il motore dell'economia provinciale negli anni duemila.

La nascita di queste 4.500 nuove unità produttive ha favorito la rioccupazione di quelle aree che erano state dismesse, a seguito dell'uscita di scena della grande industria alla fine degli anni ottanta.

Il territorio apuano si caratterizza da sempre per un elevato grado di apertura verso i mercati esteri: circa il 42-44% del PIL provinciale viene prodotto dalle esportazioni. I principali mercati di riferimento delle nostre imprese sono innanzitutto l'Africa settentrionale e l'Asia Orientale, ove viene esportato, sia nell'uno che nell'altro caso.

La maggior parte delle esportazioni deriva dal settore lapideo, che si compone di oltre 1.100 imprese che operano lungo tutta la filiera, dalla fase dell'estrazione, a quella della lavorazione, a quella della mera commercializzazione. Il suo contributo in termini di ricchezza e occupazione per il territorio è ancora decisamente importante, diffondendo la sua influenza su quasi tutti i settori economici locali (dai trasporti al turismo, dal credito all'artigianato, dalla meccanica ai servizi di mercato, etc...).

Malgrado questo rilievo, nel corso di questi ultimi anni questo comparto ha sofferto molto, sia per l'entrata dei grandi produttori internazionali di materia prima che hanno ridisegnato gli equilibri competitivi mondiali del settore, sia per questioni più strettamente intrinseche, quali il basso livello degli investimenti, un tessuto relazionale eccessivamente individualista, ed una bassa capitalizzazione associata ad un elevato indebitamento aziendale.

Un grande contributo all'esportazioni viene dato dal settore della meccanica strumentale che è diventato un importante bacino occupazionale dell'industria apuana, sia per le storie di successo di alcune medie imprese locali concentrate, in special modo, nella produzione di macchine per la lavorazione del marmo e del granito, sia perché ha fatto un salto di qualità da un punto di vista organizzativo e di presenza sui mercati mondiali.

Nonostante l'apparente dominio del settore lapideo, ci sono altri settori chiave che rivestono un ruolo centrale come quello agro-alimentare, quello commerciale, quello nautico e quello turistico.

Per quanto riguarda il settore agro-alimentare: esso pur restando, almeno sul piano quantitativo, nel panorama locale, dal momento che produce meno dell'1% del Pil del territorio, negli ultimi anni ha ritrovato un nuovo slancio, grazie al crescente interesse verso alcune produzioni tipiche locali e verso prodotti nicchia molto radicati nella realtà territoriale. Tra i tanti prodotti della tradizione locale, sono testimonianza di questo riconoscimento il famoso Lardo di Colonnata, un lardo di suino prodotto in conche di marmo bianco secondo un antico metodo di lavorazione, il quale recentemente ha ottenuto l'IGP, il Miele della Lunigiana, il primo miele in Italia ad aver ottenuto il marchio Dop, e l'Agnello di Zeri, un prodotto agroalimentare diventato anche presidio Slow Food per la sua elevata genuinità e per la sua alta qualità delle carni.

Inoltre, è interessante far rilevare come negli ultimi anni, sia cresciuta costantemente la produzione vitivinicola locale, incrementando le superfici per la produzione di vini DOC, DOCG e IGT portando ad un aumento delle aziende in questo settore.

Anche il settore commerciale riveste una forte importanza, determinando una buona fetta del PIL locale, che ha portato ad una crescita significativa delle imprese e delle medie strutture. Con gli anni il commercio è diventato un settore dove poter investire e fare innovazione, grazie alla presenza di giovani imprenditori. La Provincia di Massa-Carrara rappresenta il terzo polo più importante nel territorio toscano per quanto riguarda la cantieristica navale e la nautica da diporto, grazie alle zone industriali agibili nella fascia costiera che permettono lo sviluppo di questa attività e ai facili collegamenti con il porto di Marina di Carrara.

Sebbene il turismo sia un settore strategico, il territorio ha sofferto negli ultimi anni di una crisi di identità turistica. Questa crisi ha coinciso con la perdita di competitività del suo segmento più importante, il turismo balneare. Questo smarrimento non è soltanto dipeso da un alto rapporto prezzo/qualità, ma anche da elementi strutturali su cui, da ormai troppi anni, non riusciamo a porre rimedio, come la qualità delle acque, piuttosto che l'erosione della fascia costiera.

2.2 Il Rapporto Economia sulla Provincia di Massa-Carrara

Lo scenario che emerge dall'ultimo Rapporto Economia dell'Istituto di Studi e Ricerche¹⁶ della Camera di Commercio di Massa-Carrara non è molto incoraggiante: nel 2013 il PIL complessivo è calato del -1,3% in termini reali (al netto dell'inflazione) rispetto all'anno precedente e di circa il -3% dal periodo prima della crisi, con un inevitabile impatto sull'economia in generale ed, in particolare, sul mercato del lavoro.

¹⁶ L'Istituto di Studi e Ricerche è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa-Carrara, nata nel febbraio del 2000 per rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della provincia di Massa-Carrara.

Tale iniziativa, mossa da un'idea dell'Ente Camerale, ha da subito raccolto l'adesione delle principali Istituzioni pubbliche locali, dalla Provincia di Massa-Carrara, ai Comuni di Massa e di Carrara, alla Comunità Montana della Lunigiana, i quali partecipano a pieno titolo nell'Azienda, contribuendo al finanziamento e determinando le linee strategiche di intervento, in sintonia con l'ente camerale stesso. Si è trattato di un patto istituzionale di grande rilievo che ha inteso unificare competenze e sforzi di singoli Enti in un'unica struttura, oggi riconosciuta quale erogatore di servizi per tutto il territorio.

Il quadro complessivo delle forze lavoro è forse quello che ha mostrato con più evidenza l'acutizzazione della crisi economica, portando la Provincia di Massa-Carrara al vertice di molte statistiche negative relative al fenomeno della disoccupazione in ambito toscano e nelle aree del centro nord. Al 31 dicembre 2013 erano, infatti, stimati in più di 10.688 i disoccupati nell'intera Provincia con un tasso del 12% simile all'anno precedente, ossia oltre l'8% dei disoccupati totali toscani, e il tasso di occupazione era pari al 59,2% contro il 63,9% della media Toscana. Oltre a questi dati i più allarmanti, come per tutto il nostro paese, sono quelli che riguardano quelli raggiunti dalla disoccupazione reale, ovvero quella che comprende, oltre a coloro che effettuano ricerca attiva di lavoro, anche le componenti degli scoraggiati. Questo tasso, infatti, è superiore al precedente e si colloca attorno al 18,5% (più del doppio rispetto a 10 anni fa) a metà tra la media regionale del 13,8% e quella italiana del 21,7%.

Nonostante le premesse poco incoraggianti l'ISR ha provato a valutare la competitività del territorio di Massa-Carrara rispetto al contesto nazionale mediante un'analisi che rende più ampia la visione parziale e semplicistica limitata all'osservazione di soli due indicatori e cioè il PIL e il tasso di disoccupazione.

Per questo si è preferito prendere a riferimento altri parametri come il grado di innovazione del sistema, la capacità delle imprese di esportare i propri prodotti/servizi all'estero, la dimensione media e la diffusione delle stesse sul territorio in rapporto alla popolazione residente, la loro vulnerabilità come anche il grado di capitalizzazione.

Essendo la competitività un fattore molto articolato ed eterogeneo, la misurazione attraverso questi indicatori può risultare non totalmente esaustiva, ma rende comunque possibile la creazione di un modello più attendibile.

L'Istituto di Studi e Ricerche ha preso a riferimento i seguenti 9 indicatori, utilizzando il dato più recente, disponibile all'anno 2013:

1. Tasso di occupazione 15-64 anni (anno 2013)
2. Tasso di disoccupazione totale (anno 2013)
3. Pil pro-capite (anno 2011)

4. Dimensione media aziendale (Censimento 2011)
5. Imprese ogni 1.000 residenti (anno 2013)
6. Indice di vulnerabilità (anno 2013)
7. Grado di innovazione (anno 2013)
8. Grado di internazionalizzazione (anno 2011)
9. Grado di patrimonializzazione delle imprese (anno 2012)

Questi indicatori sono stati raggruppati al fine di fornire un indice di sintesi finale che ha permesso una visione del livello generale di competitività della Provincia di Massa-Carrara rispetto al contesto nazionale. A tale proposito sono stati presi a riferimento i dati per ciascuna Provincia italiana, per ogni regione e per ogni ripartizione geografica.

Sotto il profilo metodologico, per rendere omogenei gli indicatori con unità di misura differenti, è stata presa come base 100 il corrispondente valore Italia per ogni indicatore analizzato, riparametrando quindi ciascun dato territoriale a tale valore. Il risultato è stato quello di avere, in corrispondenza di ogni territorio (Provincia, regione, macroregione), 9 indicatori espressi in centesimi. La media di questi ha portato quindi alla misurazione dell'indice generale di competitività.

Il risultato più evidente e confortante è che la Provincia di Massa-Carrara in linea generale ha una competitività complessiva che sta intorno alla media nazionale, scontando da questa un ritardo di 4,7 punti (indice pari a 95,3). Più marcato, invece, è il ritardo accumulato dal territorio nei confronti della media regionale, pari a 13 punti.

In un quadro di clusterizzazione dei territori per fasce di performance, la Provincia si trova quindi all'interno di un insieme composto dalle province della fascia costiera toscana e della fascia litoranea marchigiano-abruzzese e veneto-romagnola (a parte l'eccezione di Ravenna e di Forlì-Cesena che stanno su un cluster superiore).

Una delle maggiori differenze del territorio apuano rispetto al contesto nazionale riguarda la dimensione media per impresa. Infatti, secondo gli ultimi dati del 9° Censimento sull'industria e servizi, c'è una grandissima diffusione di microimprese con un valore di 2,6

occupati per attività economica, a fronte di una media nazionale di 3,7 addetti e toscana di 3,3 addetti.

Un ritardo negativo riguarda la “sensibilità” delle imprese apuane, indice rappresentato dal rapporto tra imprese cessate (al netto delle aperture), sciolte, liquidate o con procedure concorsuali in corso nel 2013 e imprese registrate ad inizio periodo. Nel caso provinciale, il sistema economico presenta situazioni di rischio per 7 imprese su 100 esistenti, stesso valore della media nazionale e più alto di quella toscana di 4 decimi di punto (6,6).

I punti dove le imprese apuane registrano i risultati migliori e lasciano margine per un po’ di ottimismo sono la diffusione territoriale delle imprese, il grado di internazionalizzazione e la capitalizzazione.

Nello specifico, sulla diffusione imprenditoriale, Massa-Carrara presenta un valore pari a 95 imprese ogni 1.000 residenti, valore vicinissimo alla media regionale toscana 98 e di qualche punto superiore a quella italiana di 87, che dimostra una forte tradizione imprenditoriale.

Sull’internazionalizzazione, fatto 100 il valore aggiunto prodotto dal territorio, la nostra provincia ne generava 29 grazie all’export dei propri prodotti/servizi, la Toscana 31,9, l’Italia 26,6. Va detto che questo dato è riferito al 2011: in realtà il più recente dato del 2013 segnala un grado di apertura che sale al 43,7% a fronte di una media regionale del 32,9% e del 27,9% italiana. Secondo i dati più recenti, è palese la fortissima propensione all’internazionalizzazione dei prodotti apuani. La Provincia di Massa Carrara si posiziona al secondo posto, dopo quella di Torino, per prodotti locali venduti all'estero, superando 1,3 miliardi di euro di vendite, con una variazione del +59,2%, pari a 480 milioni di euro, rispetto al 2013. Il dato è significativo se paragonato al saldo nazionale delle esportazioni, pari a circa 2,5 miliardi di euro nella graduatoria dei contributi positivi, con un valore del 19%, dove Torino realizza da sola un saldo pari ad 800 milioni di euro. Tra gli artefici di questa sorprendente performance l’ottimo andamento del settore della produzione di macchinari ed apparecchi (+114%), ma anche delle apparecchiature elettroniche (+20,7%), del legno (+6,8%), mezzi di trasporto nautici (+10,4%), del consolidamento dell’abbigliamento con poco più di 14milioni di euro in valore, oltre naturalmente al lapideo (+5,6%) con in testa marmo e granito lavorato (+4,6%) e materiale grezzo (+21,4%). E’ importante comunque sottolineare che nella zona è presente una sede del Nuovo Pignone, multinazionale capofila della divisione di Oil & Gas di General Electric, che detiene una quota rilevante del mercato

mondiale delle turbine a gas e a vapore, compressori centrifughi e alternativi, oltre ad altri apparati relativi allo spostamento ed impiego di petrolio e gas, operando con successo sia nella progettazione e costruzione dei macchinari che nella manutenzione di impianti. L'attività dello stabilimento spinge l'export infatti il comparto "Macchine ed apparecchiature" è passato da 685 milioni di euro ad 1 miliardo e 214 milioni di euro (+77,3%) e vale il 67% del totale esportato in valore. C'è stato un rallentamento nell'esportazione di alcuni prodotti: c'è stata una contrazione per le esportazioni di prodotti di metalli (-17,9%), per sostanze e prodotti chimici (-1,8%) che mantengono comunque la sua importanza con oltre 55milioni di euro di interscambio e per il settore delle attività artistiche, di intrattenimento e divertimento (-66,9%) che però ha una minima incidenza sul valore complessivo. Dall'analisi del presidente dell'ISR, Vincenzo Tongiani, si prevede che la riduzione dei costi energetici, in primis del petrolio e le politiche di sostegno della Bce potrebbero imprimere una ulteriore spinta alle esportazioni di prodotti italiani nel mondo e permetterci di raggiungere il traguardo dei 2 miliardi di euro durante il prossimo anno¹⁷.

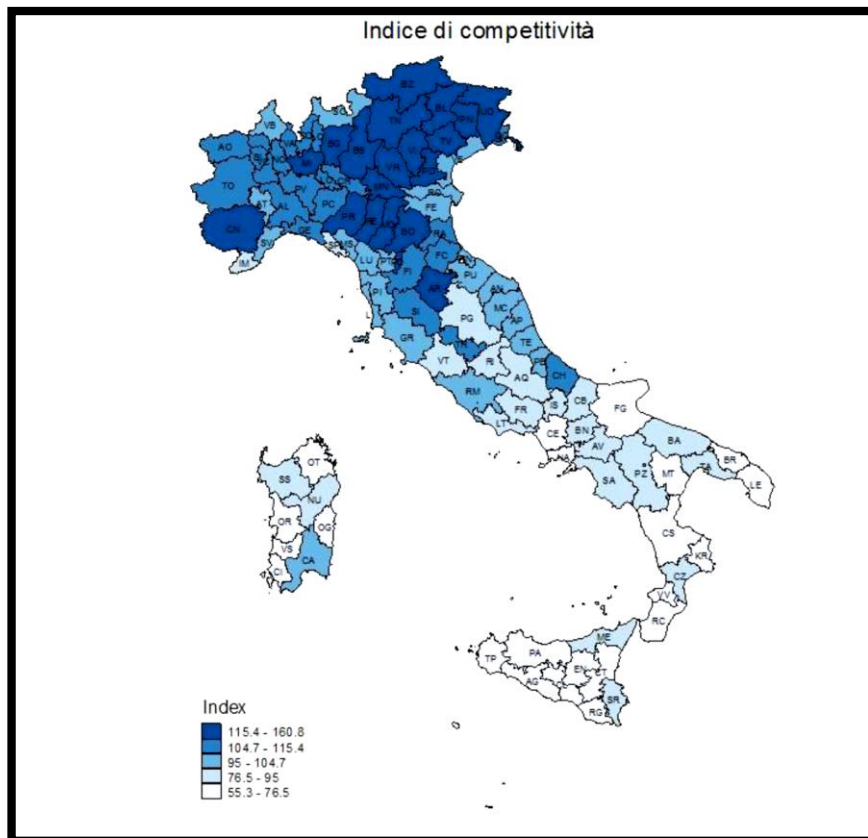
Si riscontrano elementi interessanti anche osservando il grado di patrimonializzazione delle società di capitali, messi a disposizione dal database Inbalance di Infocamere. Infatti, anche se le imprese del territorio sono mediamente più piccole rispetto a quelle regionali e nazionali, hanno un grado di capitalizzazione in controtendenza. Esso risulta infatti pari al 31,9% del capitale investito, a fronte di una media regionale del 31,4% e di una nazionale del 33,1%.

Sulla linea di mezzo, infine, sta il grado di innovazione del sistema, rappresentato in questo caso dall'incidenza delle unità High-Tech sul tessuto economico complessivo. Il territorio registra un indice pari a 1,7 % contro una media leggermente più elevata in ambito regionale e nazionale (2,0).

Come risulta evidente dal seguente grafico la Provincia di Massa-Carrara si colloca a metà nella classifica dell'indice di competitività nel territorio italiano, dove i livelli più bassi si registrano nel meridione mentre quelli più alti nel Nord Italia in particolare le aree di Trento, Bolzano e il Nord Est.

¹⁷ Tratta da intoscana.it "Massa-Carrara, boom di esportazioni terza assoluta in Italia"

Grafico 11 - Indice di competitività nazionale



Fonte: Rapporto Economia Massa Carrara 2014

Così come a livello nazionale la crisi resta ancora l'elemento dominante degli sviluppi produttivi locali e, anche nel corso del 2013, ha fatto segnare una domanda interna molto debole in controtendenza alla vocazione internazionale, come è emerso dai dati sull'export, sempre più energica. Le aziende apuane stanno mettendo in atto una serie di iniziative per cercare di uscire da questa difficilissima situazione in cui si trovano da molti anni, aggravata dalla palude fiscale e creditizia che certamente non agevola quegli imprenditori che anche nelle difficoltà cercano di agire con forza, determinazione e spirito innovativo investendo energie e denaro nella propria attività economica.

Osservando i dati è evidente che nel territorio non è mancata la voglia di fare impresa. Si deve sottolineare infatti che nell'ultimo anno, nonostante una contrazione rispetto agli anni precedenti, l'andamento complessivo delle aziende locali ha chiuso con un saldo leggermente positivo; i dati del Registro camerale mostrano come le imprese che si sono iscritte siano risultate a consuntivo 1.458, nonostante un forte rallentamento rispetto agli anni precedenti. Tutto sommato è presente ancora un certo spirito di fare impresa, che dovrebbe essere sostenuto e agevolato con forza, ma che, allo stesso tempo, mostra

l'evidente ritardo nella ripresa, incidendo fortemente sui livelli delle iniziative imprenditoriali, minori rispetto agli anni precedenti. Le cancellazioni dal registro sono invece risultate ben 1.413, lievemente inferiori rispetto all'anno precedente ma è uno dei peggiori consuntivo nell'arco degli ultimi anni. Le cessazioni di attività sono state all'incirca 4 al giorno ed hanno determinato un saldo di fine anno, positivo ma di solo 45 imprese.

A consuntivo 2013 sono risultate 22.595 le imprese con sede legale registrate nella Provincia di Massa-Carrara. Da queste bisogna separare le imprese attive, cioè quelle che non hanno nessuna procedura concorsuale in corso e sono 19010, valore che è si avvicina a quello dell'anno precedente (19.177).

E' importante sottolineare che tra le nuove iscrizioni c'è un'importante porzione di aziende che si sono iscritte al registro camerale ma non hanno ancora dichiarato quale attività svolgeranno, che incidono notevolmente sul numero delle imprese attive.

Tabella 6 - Dinamica delle imprese in Provincia di Massa Carrara

	Imprese registrate	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo	Tasso di crescita
2009	22.008	1.594	1.354	240	1,10
2010	22.218	1.653	1.277	376	1,71
2011	22.528	1.574	1.279	295	1,30
2012	22.605	1.495	1.418	77	0,34
2013	22.595	1.458	1.413	45	0,20

Fonte: Elaborazione su dati Movimprese - ISR

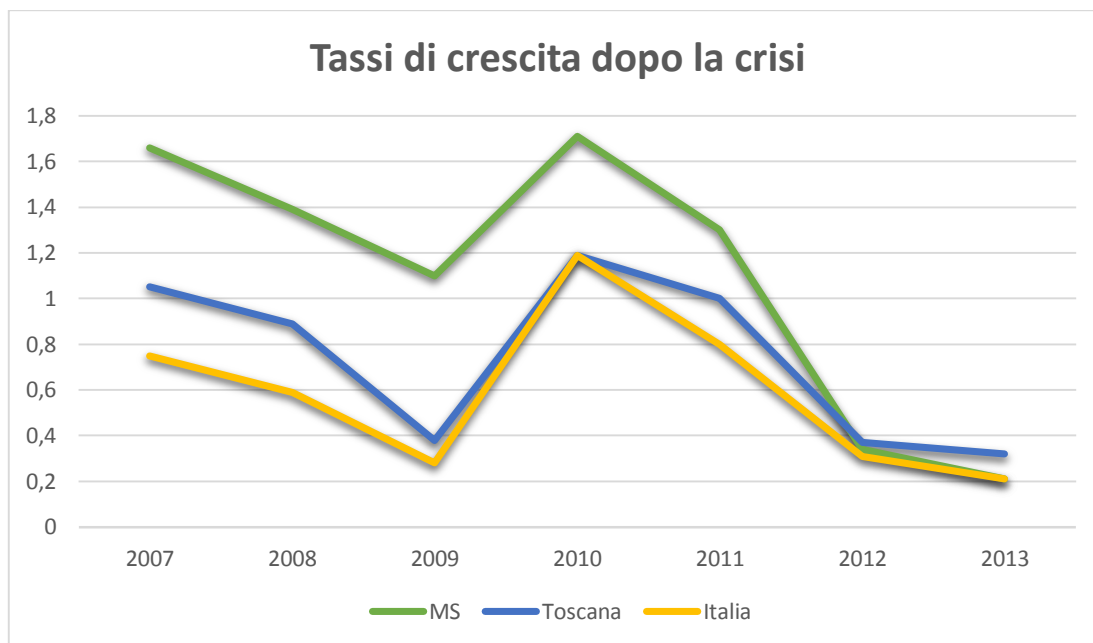
La panoramica che emerge sulla natalità-mortalità delle imprese apuane è un ritratto dell'economia reale, stremata da profonde difficoltà e segnata da un clima diffusa sfiducia e incertezza sul futuro, che vede restringersi sempre di più il divario tra chi è entrato sul mercato aprendo una nuova attività e chi ne è uscito.

Il tasso di crescita, che è dato dal rapporto tra il saldo fra iscrizioni e cessazioni rilevato a fine periodo e lo stock delle imprese registrate all'inizio del periodo considerato, è il più basso registrato dal 2007. Il valore rimane comunque in linea con le tendenze sia del

panorama nazionale sia di quello regionale, dove è evidente l'influenza negativa delle due recessioni in cui è caduto il nostro paese.

Il grafico seguente mostra un trend in discesa a qualsiasi livello: locale, regionale e nazionale; in cui sono ben visibili le due recessioni, di cui si è parlato precedentemente.

Grafico 12 - Serie storica dei tassi di crescita delle imprese apuane, regionali e nazionali



Fonte: Elaborazione su dati Movimprese

Un'osservazione più precisa dei dati si ottiene basandosi sull'analisi settoriale (cfr. Tabella 6), dove è evidente che la già citata spinta nell'intraprendere nuove attività imprenditoriale nel territorio provinciale è maggiormente attribuibile alle prestazioni delle imprese definite come non classificate, rappresentate da quelle unità imprenditoriali che all'atto di iscrizione nel registro delle imprese non dichiarano un'attività economica definita. Per questa ragione il numero delle imprese non classificate è solito diminuire nel corso del periodo in quanto deve essere redistribuito su tutti i settori economici. Nel 2013 queste imprese hanno registrato 526 iscrizioni e solo 75 cessazioni per un saldo positivo di 451 unità, pari ad un tasso di crescita superiore ai 37 punti percentuali.

L'andamento leggermente positivo è quindi la conseguenza di dinamiche settoriali distinte che sono esaminate di seguito, con la premessa che per alcuni comparti si tratta di valori di riferimento abbastanza limitati.

Negli anni precedenti il macro-settore delle costruzioni aveva avuto una grande espansione fino a diventare il secondo delle imprese registrate presenti sul territorio, in termini di incidenza sul totale, con una crescita sempre positiva, pur nell'estrema parcellizzazione del settore. Questo settore, dopo essere diventato uno dei più importanti e strategici della provincia, è stato messo in crisi dagli effetti della domanda immobiliare molto debole a livello nazionale e locale (come dimostra il saldo negativo delle attività immobiliari), congelata dall'aumento dei tassi di interesse e dei prezzi. Il primo risultato negativo è apparso nel 2012 dove il tasso di crescita aveva segnalato una contrazione del -2,79 % con un saldo tra iscrizioni e cancellazioni di - 115 unità. La tendenza è confermata nel 2013 dove si registra un saldo tra iscrizioni e cancellazioni è stato negativo di 138 unità, pari al -3,4%. Nonostante i risultati poco confortanti il comparto edile resta comunque, con uno stock di 3.901 imprese, uno dei più importanti settori presenti nel territorio rappresentando il 17,26 % del totale.

Oltre alle difficoltà del mercato immobiliare, anche la continua stretta creditizia, il calo della fiducia delle famiglie e delle imprese e la contrazione degli investimenti sono i fattori che affliggono maggiormente l'intero sistema produttivo locale, come mostrano le variazioni negative riscontrate nella maggior parte dei settori.

Anche il settore commerciale che, con 6.611 unità, rappresenta il 29% del totale provinciale, mostra ancora variazioni negative. Nell'ultimo anno hanno chiuso più di 400 attività per un saldo negativo di 104 imprese, soprattutto nelle vendite al dettaglio. Questo comparto ha patito più di altri gli effetti del crollo verticale del potere di acquisto delle famiglie apuane. Il 2013 ha registrato i risultati peggiori degli ultimi 10 anni, infatti nessuna tipologia distributiva sembra essere immune alle crisi, dal piccolo negozio di vicinato fino alla grande distribuzione organizzata.

Il settore manifatturiero, che verrà approfondito nel paragrafo successivo in riferimento all'artigianato, complessivamente registra una lieve fase di flessione pari ad un -1,07%, in valore assoluto perde 28 unità, che è il risultato di andamenti differenti dei vari comparti.

La conseguenza della perdita nei tre macro settori, quantitativamente rappresentanti circa il 60% delle imprese del territorio e cioè il manifatturiero, il commercio e l'edilizia, ridimensiona il significato della lieve crescita complessiva delle imprese locali.

Molti segnali negativi arrivano anche dalle attività dei servizi di alloggio e ristorazione, in diminuzione di 52 unità, come le perdite del settore primario l'agricoltura (-28 unità), segnata dall'andamento climatico molto sfavorevole, dell'estrazione di minerali (-3 unità), dei trasporti e magazzinaggio (-16 unità) e delle attività immobiliari (-27 unità).

In difficoltà anche altri settori come quello delle attività artistiche, sportive, le altre attività di servizi, le attività professionali e scientifiche, ed anche i servizi di informazione e comunicazione.

Gli unici settori in cui si registrano dei lievi miglioramenti sono la sanità e l'assistenza sociale, il noleggio, le agenzie di viaggio ed i servizi di supporto alle imprese ed, infine, le attività finanziarie ed assicurative.

Si è già messa in evidenza la crisi del turismo negli ultimi anni. In particolare nel 2014, in tutta la fascia costiera toscana, la Provincia di Massa Carrara è quella che ha sofferto di più in ambito turistico, non soltanto a causa della crisi, ma anche delle avverse condizioni metereologiche e dei divieti di balneazione, che sono stati numerosi e si sono concentrati soprattutto nei mesi estivi. Il settore vede alla fine una gran parte del fatturato e dell'occupazione, i conosciuti lavori stagionali, e registrano delle perdite di imprese nel settore delle attività alberghiere di ristorazione.

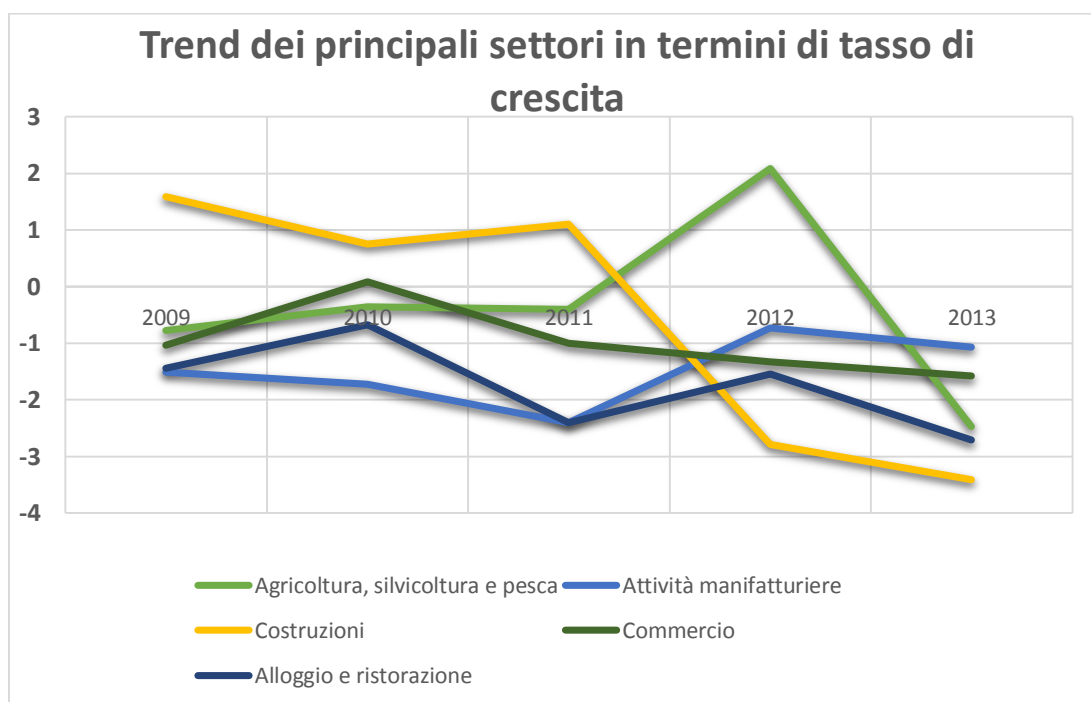
Tabella 6 - Imprese Massa Carrara nell'anno 2013

MOVIMPRESE ANNO 2013						
Settore	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni non d'ufficio	Saldo	Tasso di crescita
A Agricoltura, silvicoltura pesca	1.115	1.092	36	64	-28	-2,47
B Estrazione di minerali da cave e miniere	155	96	0	3	-3	-1,95
C Attività manifatturiere	2.613	2.146	77	105	-28	-1,07
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	22	21	0	2	-2	-9,52
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	56	41	0	2	-2	-3,45
F Costruzioni	3.901	3.543	205	343	-138	-3,41
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	6.611	5.903	299	403	-104	-1,58
H Trasporto e magazzinaggio	587	510	17	33	-16	-2,69
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	1.942	1.647	89	141	-52	-2,71
J Servizi di informazione e comunicazione	410	364	22	25	-3	-0,73
K Attività finanziarie e assicurative	383	366	31	29	2	0,54
L Attività immobiliari	898	807	19	46	-27	-3,03
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	538	477	30	33	-3	-0,57
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	658	586	50	38	12	1,89
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	1	0	0	0	0	0,00
P Istruzione	74	65	4	2	2	2,70
Q Sanità e assistenza sociale	109	95	7	2	5	5,21
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	424	366	6	18	-12	-2,86
S Altre attività di servizi	875	843	40	49	-9	-1,04
X Imprese non classificate	1.223	42	526	75	451	37,96
MASSA-CARRARA	22.595	19.010	1.458	1.413	45	0,20
TOSCANA	414.563	360.031	28.396	27.060	1.336	0,32
ITALIA	6.061.960	5.186.124	384.483	371.802	12.681	0,21

Fonte: elaborazioni I.S.R. su dati Movimprese

Partendo dai dati Movimprese è quindi facile riconoscere i cinque macro settori che con il loro alto numero di imprese contribuiscono maggiormente al totale: Commercio, Costruzioni, Attività Manifatturiere, Agricoltura, Silvicoltura e Pesca e Servizi di Alloggio e Ristorazione. Nel grafico successivo (cfr. Grafico 13) è illustrato il trend negli anni dopo la crisi dei cinque macro settori, dove si riscontra la discesa del numero di imprese del settore delle costruzioni dopo il 2011 e il crollo vertiginoso dell'agricoltura nell'ultimo anno. Gli altri settori, pur registrando risultati negativi, si aggirano attorno agli stessi valori, si registrano timidi tentativi di ripresa nel settore manifatturiero.

Grafico 13 - Serie storica dei principali settori



Fonte: Elaborazione dati Movimprese

Prima di osservare il contributo all'occupazione dato dalle imprese apuane in termini di numero di addetti, è necessario ribadire, come è già stato fatto in apertura di questo capitolo, alcuni dati che testimoniano gli alti livelli di disoccupazione.

I dati disponibili riguardanti gli occupati sono riferibili all'anno 2012 e la prima considerazione è che se le aziende di Massa-Carrara a consuntivo 2012 risultano essere circa 22.605, gli addetti totali sono 59.048. Il totale degli occupati nella Provincia di Massa-Carrara corrisponde a circa 79.489, questo significa che circa il 75% degli occupati apuani è inserito in un'impresa. In particolare, come si riscontra anche a livello nazionale e regionale, sono le microimprese a registrare la maggior parte di occupati con più del 70% degli addetti totale.

Procedendo verso un'analisi più dettagliata dei vari settori, si mette subito in luce il comparto commerciale che con 13.031 addetti totali, cioè il 21,6% del totale è quello con la più forte concentrazione di occupati. Il secondo settore con il maggiore numero di occupati è quello delle attività manifatturiere con un peso sul totale degli addetti provinciali pari 12.167 addetti, che equivalgono al 21% del totale. Con 8.856 unità lavorative segue il comparto

dell'edilizia che esprime un peso sul totale del 15%, seguono le attività dei servizi di alloggio e di ristorazione con un'incidenza dell'11,4% e con un totale di 6.748 addetti.

Con valori inferiori ma comunque significativi c'è il settore della sanità e assistenza sociale con 2.693 addetti per un peso del 4,6% sul totale. Con il 4,2% e 2.458 unità lavorative i trasporti e magazzinaggio, seguite con il 3,4% e 2.034 unità lavorative dalle altre attività di servizi. Altri settori con valori inferiori sono le attività immobiliari, il noleggio, agenzia di viaggi, etc. L'agricoltura con 1.256 addetti rappresenta il 2% del totale.

Nel pieno della crisi, infatti, è importante accentuare il rafforzamento di alcune realtà produttive molto importanti. Solo per citare gli esempi più conosciuti a livello nazionale, si pensi alla risoluzione positiva dei Nuovi Cantieri Apuania che ha portato ad una riconversione produttiva del sito, grazie ad un massiccio investimento imprenditoriale (è stata acquisita da Admiral Tecnomar, azienda italiana di progettazione e produzione di superyacht), garantendo anche continuità occupazionale con la precedente attività.

Un altro caso è quella della sartoria D'Avenza, acquisita da una grande impresa quotata in Borsa la "Brunello Cucinelli spa", per la quale è previsto il rilancio del marchio e il posizionamento su una gamma ad altissimo valore aggiunto.

Inoltre è importante evidenziare nuovamente l'investimento del Nuovo Pignone a Carrara che ha portato all'acquisizione di importanti commesse straniere, facendo letteralmente volare il nostro export.

Queste situazioni sono molto evidenti ma vanno ad aggiungersi alle diverse realtà locali che hanno scelto la strada dell'innovazione, della produzione e certificazione green, o di investire, con non poco coraggio, nella cultura o nel mare.

2.2.1 I settori emergenti

In questi ultimi anni si sono inoltre consolidati sul territorio nuovi segmenti che hanno potenzialità di crescita notevole. Sono alcuni settori che nel contesto internazionale si sono sviluppati ormai da qualche anno ma per la Provincia sono “nuovi” e stanno registrando performance economiche elevate rispetto ai comparti più tradizionali dell’economia: si tratta dell’High-Tech e della Green Economy.

In una società in cui si parla sempre di più di creatività, innovazione e nuove tecnologie le aziende devono investire e formarsi nella ricerca, nelle cosiddette “risorse immateriali” dell’azienda.

Le imprese ad elevato contenuto tecnologico sono il risultato più riconoscibile della capacità innovativa di un territorio, in cui tutti gli aspetti propri dell’innovazione tendono a manifestarsi, generando nel tempo ricadute positive non solo da un punto di vista economico, per ricchezza e occupazione generata, ma anche sotto il profilo sociale, per miglioramento della qualità della vita.

L’Istituto di Studio e Ricerca, in uno studio effettuato in collaborazione con l’Osservatorio sulle imprese High-Tech della Toscana di Unioncamere Toscana e Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa, ha potuto individuare che nel 2013 nella Provincia di Massa-Carrara le unità effettivamente High-Tech, caratterizzate da particolari requisiti qualitativi e/o quantitativi¹⁸, ammontano a circa 40.

¹⁸ “Le imprese sono considerate “High-Tech” se soddisfano almeno uno dei seguenti requisiti “qualitativi”, ed almeno uno dei seguenti requisiti “quantitativi”:

Requisiti “qualitativi”:

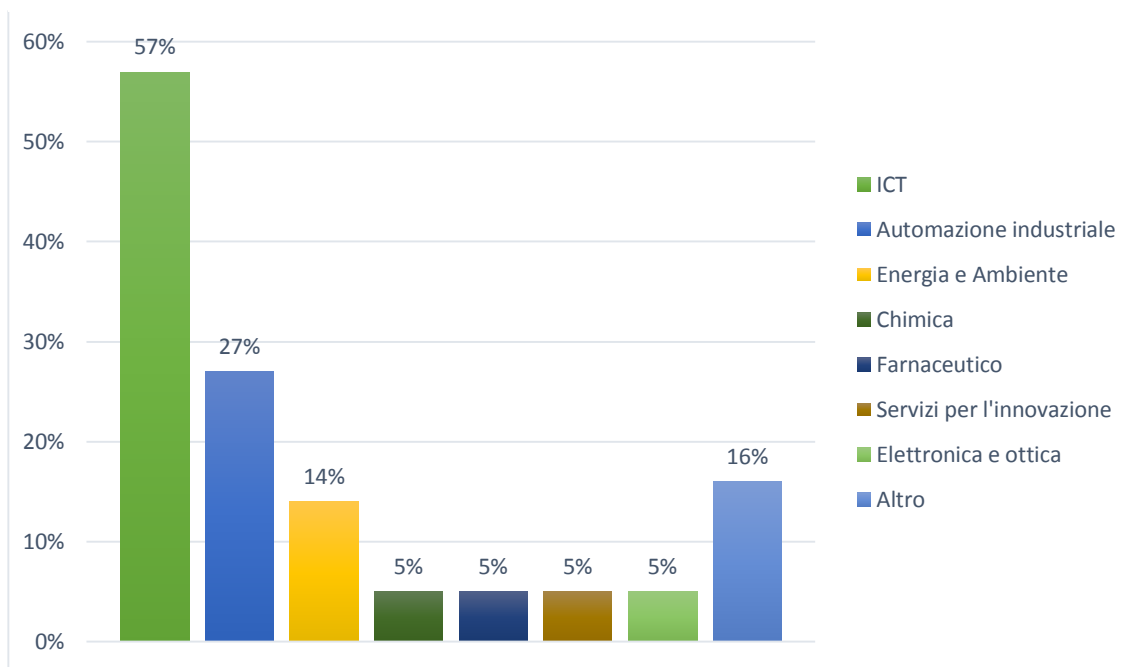
- L’azienda ricorre, anche occasionalmente, ad attività di ricerca interna per l’introduzione di nuove tecnologie, o la realizzazione di nuovi prodotti
- L’azienda è in possesso di almeno una domanda di brevetto italiano, europeo, USA o di procedura PCT, nei tre anni precedenti alla rilevazione
- L’azienda ha partecipato ad almeno un progetto europeo, come primo contraente o come partner, nei tre anni precedenti alla rilevazione
- L’azienda collabora per progetti di ricerca con almeno un ente di ricerca pubblico locale e
- L’azienda ha intrapreso azioni finalizzate alla partecipazione a programmi pubblici nazionali o regionali per il finanziamento di azioni innovative nel settore
- L’azienda è spin-off di un ente di ricerca pubblico (ovvero ha fra i soci fondatori soggetti che sono ricercatori, professori di enti pubblici di ricerca o hanno svolto attività di ricerca a contratto presso laboratori di tali enti), oppure è ospitata in un incubatore/parco scientifico tecnologico

Requisiti “quantitativi”:

- Percentuale media di addetti in R&S negli ultimi tre anni (o negli ultimi anni disponibili per le aziende di più recente costituzione) pari o superiore a dieci punti percentuali;
- Percentuale media di spesa in R&S negli ultimi tre anni (o negli ultimi anni disponibili per le aziende di più recente costituzione) pari o superiore a dieci punti percentuali;

La maggior parte delle imprese classificate come High-Tech, quasi il 57%, opera nel settore dell'Information & Communication Technologies, ICT, il 27% nella meccanica strumentale, il 14% nel comparto dell'energia e ambiente.

Grafico 14: Classificazione imprese High-Tech



Fonte: Rapporto Economia 2013, ISR

Per quanto riguarda il numero degli occupati nei settori, si evidenzia il fatto che mediamente ogni impresa High-Tech ha registrato dal 2011 un calo di occupazione di circa un'unità (dai 18,2 addetti agli attuali 17,3), calo che però è riferito quasi totalmente al 2012. Infatti nell'ultimo anno, si registra una piccolissima ripresa (+0,6%) che lancia dei piccoli ma buoni segnali sulla vitalità del settore rispetto agli altri analizzati precedentemente.

L'importanza degli occupati è collegabile al merito più grande di questo settore, cioè quello di aver registrato continui processi di "maggior qualificazione" del personale presente in azienda, con tassi di crescita elevati sia in termini di risorse umane impiegate in Ricerca e Sviluppo sia per quanto riguarda i livelli di qualificazione dei dipendenti che sono molto più alti, "high skilled" rispetto a quelli dell'occupazione complessiva.

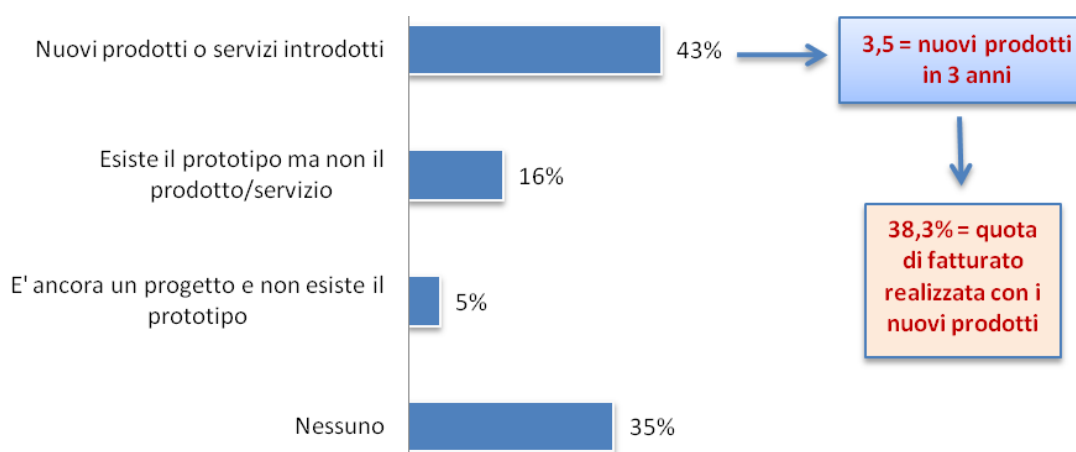
Un altro dei fattori riconoscibili nel settore High-Tech è sicuramente collegato alla buona propensione all'internazionalizzazione delle imprese appartenenti a questo segmento (il 20%

- Percentuale di addetti laureati in materie tecnico-scientifiche (o negli ultimi anni disponibili per le aziende di più recente costituzione) pari o superiore a cinquanta punti percentuali"

del fatturato viene destinato ai mercati esteri), che si dimostrano capaci di fronteggiare i mercati esteri grazie agli elevati investimenti in Ricerca e Sviluppo.

Osservando nello specifico l'attività di Ricerca, riferita in particolare alle innovazioni di prodotto e processo, lo studio riporta i dati del triennio 2011-2013 dove emerge che il 43% delle imprese selezionate ha introdotto un nuovo prodotto o servizio, il 16% lavora su progetti innovativi, il 5% su prototipi, mentre il 35% non presenta né nuovi prodotti, né prototipi, né progetti innovativi. Nel dettaglio, ogni impresa ha immesso mediamente sul mercato, dal 2011 ad oggi, 3,5 nuovi prodotti o servizi ed in 3 casi su 4 queste innovazioni hanno consentito di apportare incrementi al proprio fatturato, grazie in particolare alla richiesta proveniente dal mercato nazionale dove sono stati destinati l'88% di questi. Tradotto in cifre, mediamente il 38% del fatturato realizzato nell'ultimo triennio è dovuto ai nuovi prodotti o servizi.

Figura 3 - Nuovi prodotti nel settore High-Tech



Fonte: Rapporto Economia 2014, I.S.R.

Il tipo di innovazione introdotto da queste imprese riguarda maggiormente quelle derivanti da un'attività di ricerca interna all'azienda. Gli innovatori influenzati dai propri stakeholders sono marginali: per l'8% delle imprese innovatrici, l'idea è nata dai suggerimenti dei clienti, per il 4% da suggerimenti dei fornitori.

L'ampliamento di questo settore può essere considerato strategico per il territorio apuano, attraverso, da un lato, lo sviluppo delle start up innovative¹⁹, e dall'altro, la formazione di

¹⁹ Il 19 dicembre 2012 è entrata in vigore la legge n. 221/2012, chiamato anche Decreto Legge Crescita 2.0, con il quale lo Stato ha adottato una normativa per lo sviluppo e la crescita del paese. La sezione IX è dedicata a una nuova tipologia di imprese: la start-up innovativa. E' una società di capitali di diritto italiano, costituita

risorse umane ad elevata specializzazione, ma necessita di un contesto socio-ambientale che offra azioni pubbliche di sostegno e di valorizzazione di queste imprese, capaci di rendere l'ambiente più sensibile e ricettivo a queste forme di impresa.

La Green Economy²⁰ è evocata nel panorama internazionale come un possibile acceleratore di una ripresa economica, e al tempo stesso è considerata una soluzione ai problemi climatici presenti e futuri. Secondo il rapporto Green Italy 2014 di Unioncamere e Fondazione Symbola le imprese della provincia di Massa-Carrara, appartenenti a tutti i settori, che hanno investito o hanno programmato di fare investimenti nel Green durante il periodo dopo la crisi (2010-2013) sono state 1.120, ovvero il 18,7% del tessuto imprenditoriale locale; una buona quota, anche se leggermente inferiore alla media regionale, che è pari al 19,3%. Le ragioni che dovrebbero condurre le imprese alla scelta di investire in questo campo sono, principalmente, il miglioramento dell'efficienza energetica, attraverso una corretta gestione dei consumi di energia e la sostenibilità ambientale da un punto di vista del processo produttivo per evitare sprechi e inquinamento. Questi comportamenti a livello aziendale non solo portano benefici sul fronte del contenimento dei costi ma possono seriamente costituire uno strumento di controllo per migliorare sicurezza, organizzazione interna e autonomia produttiva. Bisogna inoltre sottolineare che quasi la metà delle imprese hanno adottato certificazioni ambientali (ISO 14001, Emas, etc), che testimoniano l'impegno e la volontà di attuare strategie di Responsabilità Sociale di Impresa²¹.

E' importante sottolineare che quasi 1 impresa su 4 provvede a rifornirsi di materie prime e prodotti con certificazioni di sostenibilità ambientale e 1 su 8 ha deciso di ridurre gli imballaggi o utilizzare materiali per imballaggio eco-sostenibili.

Il problema è che l'attività green rimane spesso marginale perché le piccole imprese hanno quasi mai né le competenze né la forza finanziaria per investire massicciamente e in genere

in forma di cooperativa, o società europea avente sede fiscale in Italia, che risponde a particolari requisiti e ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente: lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico.

²⁰ L'UNEP (Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente) definisce la green economy come un'economia a basso tenore di carbonio, efficiente nell'utilizzo delle risorse e inclusiva dal punto di vista sociale, che genera un miglioramento del benessere umano e dell'equità sociale, riducendo in maniera rilevante i rischi ambientali e le scarsità ecologiche.

²¹ La comunicazione n. 681 del 25 ottobre 2011 della Commissione Europea definisce la Responsabilità sociale di impresa come la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società.

realizzano quella che viene detta innovazione incrementale, cioè il tipo di innovazione in cui i progressi sono realizzati lentamente.

Secondo le associazioni di categoria locali, come emerge dal Rapporto Economia, sono necessarie delle nuove strategie politico-istituzionali a sostegno di queste novità nella comunità economica, che:

- favoriscano la creazione di start-up innovative, ancora troppo poche nella Provincia per alzare la frontiera dell'innovazione e consentire occupazioni adeguate per le persone più qualificate e valorizzi le PMI ad alta crescita.
- Incentivino lo sviluppo dei cosiddetti “makers digitali”, quegli artigiani del nuovo millennio capaci di coniugare l'attività manuale tipica del mestiere con le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.
- Stimolino l'aggregazione di imprese, anche attraverso i contratti di rete, o comunque iniziative sinergiche.

Un altro importante obiettivo politico-istituzionale dovrebbe guardare ad una politica di sviluppo che da un lato sia “policentrica”, ovvero che sappia legare tra loro i diversi motori locali (come per esempio turismo-cultura-enogastronomia-artigianato d'arte), e dall'altro sia capace di connettere le realtà provinciali ed economicamente simili, in una logica di innovazione istituzionale e di contenimento della spesa pubblica.

2.3 L'artigianato nella Provincia di Massa Carrara

Un'ultima analisi nella Provincia di Massa-Carrara riguarda, nello specifico, l'artigianato. Il ruolo centrale del comparto artigiano è evidente dai numeri, sono infatti presenti 7.525 imprenditori artigiani a capo di circa 5.846 imprese registrate alla data del 31 dicembre 2013, di cui 5.827 attive, e rappresentano il 25,9% del totale delle imprese registrate ed il 30,7% del totale delle imprese attive nel territorio apuano.

Le ditte artigiane attive hanno un'incidenza sul totale del sistema imprenditoriale identica a quella della regione Toscana (30,7%), ma nettamente superiore rispetto al 26,9% del valore

nazionale: si è delineato in questo modo un sistema imprenditoriale nel quale sostanzialmente una impresa su tre appartiene al mondo artigiano.

Lo studio dell'economia artigiana della Provincia di Massa Carrara, elaborato partendo dall'indagine campionaria del progetto Trend²², si concentra sull'andamento dei principali indicatori (fatturato, retribuzioni e consumi) dell'attività delle imprese nel corso di ogni anno. Questo studio annuale permette, attraverso i dati della contabilità delle imprese, di individuare strategie di sviluppo per la Provincia e Regione, ma anche fornire informazioni utili alle stesse imprese. L'indagine è sviluppata in collaborazione tra CNA Toscana e Istat, la presenza di un'associazione di categoria ha infatti permesso l'accesso ad informazioni oggettive e complete sulle imprese che, oltre ad essere associate, sono anche 'clienti', cioè imprese che tengono la propria contabilità e le paghe dei dipendenti presso le società di servizi del sistema CNA. Attraverso Trend tutti questi dati sono analizzati in forma aggregata per settori e soprattutto in modo assolutamente autonomo. Trend, dopo una prima fase di sperimentazione nelle province di Arezzo, Grosseto e Siena, è stato allargato dall'anno 2010 a tutto il territorio regionale, tra cui la Provincia di Massa-Carrara.

I dati utilizzati in questa tesi sono riferibili al periodo 2010-2013 (cfr. Tabella 7), anni in cui la drammaticità della crisi ha colpito tutti i settori con una pesante decimazione, dall'edilizia ai trasporti, dalla manifattura ai servizi. Nel 2013 l'economia artigiana della Provincia di Massa Carrara segnala un pesante calo demografico con la chiusura di 165 imprese, in media cessato l'attività un'impresa ogni 48 ore, che corrisponde a una diminuzione nei livelli di fatturato nell'ordine di 1,6 punti percentuali rispetto al 2012; a livello assoluto ammontano ad oltre 219 milioni di Euro con una contrazione di quasi 4 milioni di Euro a livello locale. Il dato è di segno negativo come la performance media toscana che presenta una diminuzione maggiore uguale al -3,3%. Spostando lo sguardo sui consumi, si assiste ad una stabilizzazione dei consumi che crescono di quasi 1 punto (+0,9%), superando il livello regionale che è invece negativo (-3,9%). Estremamente negativo è il risultato delle

²² "TREND si sostanzia nell'esame di alcuni indicatori di bilancio (fatturato, investimenti, retribuzioni e consumi) relativi alle imprese artigiane delle province toscane. La metodologia utilizzata per l'ottenimento dei dati di base per l'analisi, predisposta dall'Istat-Ufficio Regionale per la Toscana, si basa nell'estrazione di un campione di imprese associate a CNA e nel seguire l'evoluzione dei principali indicatori di bilancio nel corso del tempo, nella consapevolezza che le imprese contenute in tale archivio abbiano caratteristiche e comportamenti significativamente non dissimili rispetto alle imprese non associate. Il campione trimestrale è un panel dinamico nel senso che le imprese estratte sono seguite nel tempo a meno che le stesse non "cadano", perché cessano o cambiano tipo di attività."

retribuzioni che diminuiscono di 6,1 punti in percentuale rispetto al 2012 (oltre 1,5 milioni di Euro in meno) in totale controtendenza con il livello regionale.

Passando all'analisi degli anni precedenti osserviamo che il 2012 è stato un anno particolarmente negativo, che ha registrato i peggiori dati degli ultimi 20 anni, con difficoltà ancora più rilevanti rispetto alla non facile situazione regionale: il fatturato complessivo ha subito una pesante flessione rispetto all'anno precedente diminuendo del 22,4% e le retribuzioni si sono ridotte di quasi 15 punti in percentuale mettendo in evidenza forti difficoltà sul livello occupazionale. Anche il 2011 registra una flessione sempre in linea con l'aggravarsi della crisi nel contesto nazionale e regionale. Il fatturato è sceso rispetto all'anno precedente e perde, in termini percentuali, il -10,6%. In termini assoluti il volume d'affari passa dai 321,3 milioni di euro del 2010 ai 287,4 milioni di euro del 2011. Anche i consumi il 2011 hanno dei risultati negativi, perdono il -2,3% rispetto all'anno precedente così come le retribuzioni che subiscono una frenata scendendo, rispetto al 2010, del -3,2%, mostrando quindi una flessione occupazionale e produttiva che va oltre la contrazione dei fatturati del 2011.

Infine se si prende in esame la tendenza degli ultimi quattro anni in termini percentuali, possiamo osservare la drammatica contrazione del fatturato di circa il 46% nel periodo considerato e delle retribuzioni del 29%, a differenza dei consumi che hanno mostrato una diminuzione molto più contenuta.

Tabella 7 - I principali indicatori del comparto artigiano nel periodo 2010-2013

<i>Indicatore</i>	2013	2012	2011	2010
<i>Fatturato</i>	219.520.451	223.079.456	287.350.656,7	321.264.023,1
<i>Consumi</i>	11.798.635	11.696.991	11.712.626,6	11.990.063,0
<i>Retribuzioni</i>	25.132.232	26.775.751	31.410.992,4	32.463.294,3

Fonte: Elaborazione dati Rapporto Congiunturale Trend

Se spostiamo l'analisi a livello settoriale le dinamiche negative sono ovviamente prevalenti (cfr. Tabella 8). La componente artigiana fa registrare nell'ultimo anno una performance in

contrazione in tutti i comparti ad eccezione delle Costruzioni che mostrano una lieve ripresa dopo il crollo avvenuto nel 2012, complice la crisi della domanda immobiliare e la diminuzione di lavori pubblici e privati. Il settore Edile è quello che ha la maggior influenza a livello provinciale, in quanto rappresenta il 47,9% del fatturato. Questo macro-comparto si attesta oltre 105 milioni di Euro di fatturato, in crescita di quasi 5 milioni rispetto all'anno precedente. Questo è un segnale positivo per un settore che nel biennio precedente aveva bruciato 70 milioni di euro in termini di fatturato, con una perdita del -34,1% nel 2012 rispetto all'anno precedente.

Vi sono due settori in estrema difficoltà che destano preoccupazione a livello provinciale e sono: la Metalmeccanica, che rappresenta il 63,4% dei ricavi del settore Manifatturiero (composto inoltre da Legno, Alimentari e, in maniera residuale, Tessile e Pelle) e i Trasporti che da soli detengono il 79,9% del fatturato del terziario, che nell'ultimo anno sono arretrati di circa 4 milioni. La crisi dei trasporti è direttamente collegata a due crisi una a livello locale e una livello nazionale; la prima riguarda il settore lapideo e quello nautico e la seconda riguarda l'aumento dei costi, ad esempio del gasolio, e la diminuzione della movimentazione dei container.

Scendendo più nel dettaglio dei contributi dati dai singoli settori dell'economia provinciale, il Manifatturiero rappresenta il 18,9% del fatturato complessivo locale, in arretramento su base tendenziale di oltre 5 milioni di Euro nel 2013. Il fatturato di questo settore risulta in calo a partire dal 2011, in particolare dal secondo semestre, dove ha segnato una perdita di circa 15 milioni di Euro. Questo brusco calo è dipeso quasi totalmente dal crollo della Metalmeccanica, che si dimostra comunque un settore in grado di recuperare terreno, avendo una forte propensione all'export.

Il Legno (che include anche la produzione di mobili) fa segnare una crescita importante diventando infatti il secondo settore più importante del macro-settore (rappresenta il 18,2%) davanti agli Alimentari. Il settore è passato nell'ultimo anno da 5,9 milioni di euro a 7,5 milioni di Euro. Anche il Tessile e la Pelle, come detto non costituiscono settori particolarmente importanti a livello locale pur segnando entrambi performance molto positive; il primo aumenta il proprio fatturato di quasi 250 mila Euro rispetto allo scorso anno, raggiungendo i 935 mila Euro, il 2,3% del comparto; il secondo registra una crescita di circa 70 mila Euro rappresentando nel 2013 solo lo 0,8% dell'intero comparto. Nonostante la quota esigua di questi settori, permettono al settore Manifatturiero di contenere

Gli Alimentari, con 6,4 milioni di Euro, detengono il 15,3% dell'intero fatturato manifatturiero, mostrando segnali di cedimento rispetto al 2012, oscillando comunque in un range attorno ai 6 milioni di Euro.

Con 72,8 milioni di Euro fatturati nel 2013, i Servizi (Riparazioni, Servizi alle imprese, Trasporti) detengono 1/3 dell'intero valore artigiano della provincia di Massa Carrara. Nell'arco dell'intera serie storica si nota come, anche questo il settore abbia, conosciuto un andamento costantemente discendente a partire dal 2011.

All'interno del Terziario artigiano il ruolo di settore trainante è indubbiamente anche nel 2013 esercitato dai Trasporti, che con 58,2 milioni di Euro rappresentano il 79,9% del fatturato dei Servizi ed una quota relativa sul totale che rende il settore secondo soltanto al comparto edilizio, dimostrando di avere un peso elevato a livello provinciale (cfr. Tabella 8). La dinamica degli ultimi anni evidenzia un calo costante dei livelli di fatturato toccando nel 2013 il livello più basso nella serie storica a nostra disposizione, tendenzialmente le perdite di questo settore sono sempre contenute e si aggirano attorno al 5%.

In ascesa, con un risultato leggermente più positivo rispetto a quello regionale che registra un +5%, il settore dei Servizi alle imprese che a livello locale chiude il 2013 a 8,3 milioni di Euro, oltre 400 mila Euro in più. Negative infine le Riparazioni (circa -600 mila Euro), che costituiscono tuttavia un settore marginale all'interno del comparto locale rappresentando l'8,8%

Tabella 8: Fatturati annuali per settore

<i>Settore</i>	2013	2012	2011	2010
<i>Costruzioni</i>	105.229.409,71	100.776.800,26	152.925.110,2	170.013.542,5
<i>Trasporti</i>	58.169.282,68	62.178.121,49	65.879.622,5	67.134.299,3
<i>Metalmeccanica</i>	26.312.541,92	31.740.473,29	39.356.709,6	51.973.847,5
<i>Servizi alle imprese</i>	8.316.600,61	7.886.632,85	8.540.402,7	9.628.036,4
<i>Legno</i>	7.554.997,70	5.893.616,36	6.923.171,1	7.546.100,4
<i>Alimentari</i>	6.373.306,82	6.754.293,60	5.472.894,0	6.074.761,1
<i>Riparazione</i>	6.281.246,95	6.874.654,85	7.442.402,1	7.656.267,0
<i>Tessile</i>	934.980,08	698.193,99	536.154,3	896.925,0
<i>Pelle</i>	348.084,92	276.669,32	274.190,3	340.244,0
<i>Totale Manifattura</i>	41.523.911,44	45.363.246,56	52.563.119,2	66.831.878,0
<i>Totale Servizi</i>	72.767.130,24	76.939.409,19	81.862.427,3	84.418.602,7
<i>Totale settori</i>	219.520.451,39	223.079.456,01	287.350.656,7	321.264.023,1
<i>Trend</i>				

Fonte: Elaborazione dati analisi Trend-CNA

Nonostante la gravità della crisi il modello artigianale ha confermato un'importante tenuta soprattutto da un punto di vista occupazionale, essendo un modello di coesione sociale. I risultati positivi provengono maggiormente dalle imprese che hanno prodotti destinati ai mercati esteri e comunitari, dotate quindi di una forte propensione all'internazionalizzazione. Il quadro è sicuramente sfavorevole, i dati sono negativi per quasi tutti i settori, ciò che lascia ben sperare è il clima di fiducia diffuso in tutti i settori economici registrato dall'Istat: dalle imprese manifatturiere e di costruzione, a quelle del commercio al dettaglio e dei servizi di mercato.

Per confrontare i tre macro settori Costruzioni, Manifatturiero e Servizi con il panorama regionale, si utilizzano i tassi annui tendenziali riportati nella tabella seguente.

Questi valori confermano le analisi provinciali effettuate precedentemente, evidenziando soprattutto il tracollo delle Costruzioni nel 2011 con la ripresa nell'ultimo anno, la discesa del settore Manifatturiero e la stabilità in negativo dei Servizi, ma allo stesso tempo viene evidenziato un contesto regionale dove il profilo della recessione è persistente. L'erosione di valore è presente in tutto l'artigianato toscano e sembra non avere margini di recupero e le prospettive sono orientate alla neutralità o alla crescita zero, ovvero un'assenza di ripresa.

Tabella 9 - Variazione annuo fatturati Toscana e Massa-Carrara

	2013/2012		2012/2011		2011/2010	
	MS	Toscana	MS	Toscana	MS	Toscana
<i>Costruzioni</i>	+4.4%	-2.9%	-34.1%	-6.8%	-10.1%	-2.3%
<i>Manifatturiero</i>	-8.5%	-1.9%	-13.7%	-2.0%	-21.4%	-4.9%
<i>Servizi</i>	-5.4%	-6.4%	-6.0%	-0.5%	-3.0%	-5.3%

Fonte: Elaborazione dati Trend

La crisi è, per definizione, transitoria, ma l'artigianato toscano è in recessione dal 2008 ed in difficoltà dal 2002: è ormai più di un decennio che le piccole imprese vivono situazioni di difficoltà. Nell'ultimo quinquennio la crisi ha colpito così duramente il sistema produttivo che alcuni settori, come le costruzioni, sono stati drasticamente ridimensionati; gli altri, tranne poche eccezioni, hanno comunque subito pesanti contrazioni. I profondi processi selettivi sono stati imposti prima dall'effetto della globalizzazione dei mercati e poi dall'imperversare della crisi dopo il 2008.

Il rapporto sull'artigianato toscano in generale non mostra certo dati confortanti, oltre al calo del fatturato e alla moria di imprese, vanno segnalati gli investimenti scarsi o inesistenti.

L'artigianato rappresenta un tassello fondamentale del mosaico produttivo della Toscana, eppure dall'inizio della crisi economica l'intero comparto è stato uno tra i più colpiti: secondo i dati Unioncamere nell'attuale congiuntura, la Toscana avrebbe visto diminuire del 7% il proprio patrimonio imprenditoriale artigiano.

Il patrimonio di saper fare e strutture di impresa legate all'artigianato restano tuttavia centrali per la Toscana. Ad esempio nell'ambito della formazione dei giovani, la Toscana si è già mossa nel 2012 con il Regolamento attuativo della legge che ha istituito le botteghe scuola (53/2008), dando la possibilità agli studenti, come nel Rinascimento, di imparare il mestiere al fianco di un maestro artigiano, apportando al contempo la propria formazione teorica e il proprio bagaglio di know-how legato alle nuove tecnologie per il design e la commercializzazione dei prodotti.

I passi da compiere dall'impresa artigiana per intraprendere il cammino della ripresa sembrano ancora tanti, ed investono soprattutto la dimensione organizzativa e gestionale dell'impresa: si tratta di micro o imprese individuali, che non hanno un chiaro sviluppo di competenze legate al marketing o a un approccio più competitivo verso i mercati esteri.

Anche a livello di scelte di Governo nazionale si potrebbe favorire il rafforzamento di questo comparto, alcune iniziative proposte dalla CNA riguardano lo snellimento deciso degli oneri burocratici, la riduzione del carico fiscale, il pagamento dei debiti che le imprese vantano nei confronti della pubblica amministrazione e l'accelerazione delle opere pubbliche..

CAPITOLO 3

La reazione alla crisi nella Provincia di Massa-Carrara: cinque casi reali

3.1 Introduzione all'indagine

Per concludere questa analisi sono state prese in considerazione le vive voci di alcuni imprenditori apuani, appartenenti a diversi settori economici. Questi casi sono stati selezionati, con la collaborazione del direttore della CNA Massa Carrara, Paolo Ciotti, in quanto particolarmente significativi per la Provincia in merito a strategie, comportamenti organizzativi o innovazioni introdotte nel corso dell'ultimo decennio.

Le interviste si sono svolte nel mese di Gennaio 2015 focalizzando l'analisi sull'esperienza che ha portato queste imprese al raggiungimento di risultati positivi nel periodo successivo alla crisi del 2008, senza entrare nel merito di analisi economico finanziarie.

Pur avendo posto domande a risposte aperte, si è cercato di indirizzare le risposte degli imprenditori in tre principali sezioni: la prima riguardante le informazioni generali dell'impresa, la seconda le performance dopo la crisi del 2008 e la terza i cambiamenti e le innovazioni introdotti dalle aziende, con particolare interesse ai fattori che ostacolano la competitività delle imprese italiane.

L'unica impresa con la quale sono state omesse domande riferite alla crisi, è la Sphere Consulting S.r.l., una società di consulenza edilizia, in quanto è stata costituita nel 2011. Questa azienda è stata inserita nell'indagine come esempio di eccellenza locale, in grado di nascere, strutturarsi e crescere in un periodo di grande recessione, dimostrando una grande propensione all'internazionalizzazione.

Durante la scelta delle imprese sono emerse quelle con carattere artigiano, in quanto compongono una grande parte del tessuto economico locale e, soprattutto, permettono di riscattare la categoria, che spesso è associata a qualcosa di vecchio e folkloristico.

Il nuovo artigianato ha infatti dei caratteri distintivi e originali:

- Il primo è il rifiuto della standardizzazione: la domanda esprime una richiesta di prodotti sempre più personalizzati e solo il lavoro artigiano può garantire una risposta in questa direzione. Questo è quello che ha cercato di fare Ricette Mediterranee

introducendo linee di prodotti di pesto alla genovese totalmente artigianale e di qualità.

- Il secondo è la ricerca della bellezza, come dimostra la Devoti 3D Marmi con il marmo alleggerito in forma libera, che deve essere intesa come rispondenza profonda alle aspettative del mondo in cui viviamo.
- Il terzo aspetto che distingue il lavoro artigiano è il rapporto con i propri dipendenti. Come dimostra la Bedini Impianti che ha scelto, nei periodi di crisi, di investire nella formazione del personale, attraverso la spinta ottimistica del leader.
- Il quarto aspetto del ragionamento riguarda l'innovazione. Il lavoro artigiano è un rapporto costante con i nuovi materiali e con la ricerca. Questo aspetto è evidente nella CMO di Sodini Dino, che, attraverso la collaborazione con i centri di ricerca, ha saputo introdurre nuove linee di prodotto e ottenere importanti brevetti.

Di seguito sono analizzate le aziende nelle loro peculiarità.

3.2 Devoti 3D Marmi s.n.c.

Il primo caso aziendale preso in considerazione è la Devoti Marmi 3D. La storia di questa azienda inizia a Carrara nel 1960, con la ditta Devoti, a seguito dell'iniziativa di Sergio Devoti il quale decide di intraprendere il mestiere di artigiano nel settore lapideo. L'arte e la passione per la lavorazione artigianale del marmo si sono tramandate in seguito di generazione in generazione

Nel 1987 nasce la Devoti 3D s.n.c dalla volontà della seconda generazione dei tre fratelli Alberto, Marco e Nicola di continuare ad evolvere la capacità produttiva e la qualità professionale dell'azienda. Negli anni Novanta la ditta afferma la propria importanza nel settore lapideo, basando la propria forza sulla qualità, la professionalità e le competenze tecniche, cercando di rendere ogni manufatto unico ed irripetibile, soddisfacendo il desiderio del cliente.

Dal 2000 ad oggi entra in azienda la terza generazione, Elia e Davide che, forte degli studi compiuti in ambito artistico (Elia laureato in architettura e Davide diplomato alla scuola del marmo di Carrara), e del legame stretto con il mondo del marmo, si impegnano per coltivare

i valori generazionali, ma anche una continua ricerca della qualità. Nel tempo l'azienda ha ampliato il proprio organico ed è oggi composta da 15 dipendenti, compresi i soci.

Attraverso le parole del titolare Elia Devoti si intuisce che la crisi del 2008 non ha provocato nessuna variazione sui principali indicatori aziendali (fatturato, dipendenti e indebitamento). Questo merito è derivato dalle precoci scelte aziendali in termini di diversificazione di prodotti e mercati e di cambiamenti gestionali, avvenuto nei primi anni 2000, con l'ingresso nell'economia dei mercati emergenti (Cina, India e Brasile, in primis). Fino agli anni Novanta la percezione dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese era falsata dal fatto che la domanda arrivava in Italia, con la globalizzazione c'è stata un'inversione di tendenza. Un segnale evidente di questo cambiamento, secondo Devoti, si può ritrovare nelle fiere di settore: ad esempio per quanto riguarda l'arredo bagno, di cui si occupa principalmente questa azienda, fino a vent'anni fa le più importanti erano a Milano con Eurobagno e a Bologna con Cersaie, che espongono i migliori prodotti a livello internazionale. Negli ultimi anni, invece, sono nate altre fiere a Doah, Dubai, Mosca, Londra fino all'est con l'Azerbaijan.

La scelta che ha permesso a questa azienda di reagire alla crisi è stata fatta nei primi anni Duemila ed è stata quella di strutturarsi nel mercato estero attraverso il rafforzamento della rete commerciale, offrendo prodotti di alta qualità riconoscibile ed oggettiva. Spostarsi sul mercato estero è, secondo Devoti, “una mission, un dogma e una religione, nella quale devono credere tutti i componenti dell'azienda”. La fiducia nell'estero da parte di Elia Devoti si dimostra anche dalla nascita nel 2012 della Dedalo Stone, da una costola della Devoti 3D, che fattura il 98 % estero.

Simbolo della qualità e dell'innovazione di questa azienda è il brevetto sul marmo alleggerito denominato “alleggerimento lapideo tridimensionale in forma libera”. Questa tecnologia permette di alleggerire il marmo fino a lasciare una pelle dello spessore di 5/7 millimetri senza comprometterne la resistenza, riducendo il peso dei blocchi di circa il 65%. All'interno viene inserita una schiuma che permette di dare al prodotto un design molto innovativo, svecchiando l'immagine neoclassica e, a tratti barocca, del marmo bianco. Il gusto contemporaneo e raffinato è stato riconosciuto a livello internazionale, ottenendo in Francia il prestigioso premio ACD Awards 2015²³. Questo riconoscimento è stato consegnato per il

²³ Il premio Archidesign club è assegnato dai migliori architetti internazionali ai migliori progetti di architettura e interior design.

progetto “Nuvola” un lavandino dalle forme morbide e da una leggerezza impressionante (circa 78 kg in meno rispetto all’equivalente in marmo). Il peso produce importanti vantaggi tra cui i bassi costi di trasporto e la grande flessibilità di impiego, tanto da permettere al marmo di galleggiare o di essere posato su vetro.

Figura 3: Nuvola



Fonte: www.dedalostone.com

Parlando infine degli ostacoli alla competitività per le imprese italiane le principali colpe, secondo Devoti, sono delle istituzioni che lasciano spesso l’imprenditore da solo incapace di accedere e di comprendere i bandi europei, redatti in modo tecnico e complicato.

La più importante istituzione italiana all’estero è l’ICE, cioè la camera di commercio estera. E’ un’agenzia istituita dall’art. 14, cc.17-27, DL n.98 del 06.07.11²⁴ che ha il compito di agevolare, sviluppare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l’estero, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, dei loro consorzi e raggruppamenti, e opera al fine di sviluppare l’internazionalizzazione delle imprese italiane nonché la commercializzazione dei beni e servizi italiani nei mercati internazionali. Dalle parole di Devoti emerge una sfiducia verso questa istituzione che dà degli aiuti molto blandi. L’Italia dimostra di non avere un piano strategico a medio-lungo termine che favorisca l’ingresso delle nostre imprese nei mercati esteri e che permetta ad esse di affrontarle, anche attraverso aggregazioni o reti di impresa, in modo determinato. Un esempio lampante deriva dalle esperienze della Devoti Marmi 3D nelle missioni aziendali all’estero, organizzate da istituzioni regionali per permettere alle imprese di affacciarsi ai mercati esteri con i loro

²⁴ “convertito in L. n.111 del 15.07.11, come sostituito dall’art. 22, c.6, DL n.201 del 06.12.11, convertito in L. n.214 del 22.12.11 e successive modifiche”

prodotti, che dimostrano una mancata organizzazione e serietà. Infatti i competitors sono spesso accompagnati da Ministri o alte cariche istituzionali e sono in grado di presentare aziende che offrono prodotti diversi, l'Italia lascia gli imprenditori da soli e spesso li mette in competizione interna.

La Devoti Marmi 3D ha quindi avuto il tempismo per affrontare le prime turbolenze dei mercati, ma anche il carisma e l'unione aziendale per riuscire ad introdurre un'importante innovazione tecnologica che le ha permesso di ottenere degli straordinari risultati.

3.2 CMO di Sodini Dino & C. snc

La seconda impresa studiata è la CMO di Sodini Dino e c. snc, un'azienda con sede a Massa, attiva da 30 anni e leader riconosciuta nel settore delle attrezzature oleodinamiche quali pompe idropneumatiche, pompe ad aria ed a mano, pistoni e microcentraline. Inoltre è stata classificata come impresa High-Tech della provincia dall'analisi dell'osservatorio su questo settore di imprese in Toscana.

L'azienda ha carattere familiare e artigiano ed è composta da circa 20 addetti. CMO, che annovera tra i propri clienti i maggiori costruttori mondiali nel settore delle auto-motive, è apprezzata in particolare per la produzione e la commercializzazione di pompe aria e martinetti idraulici, realizzati in una vasta gamma di grande durata e affidabilità tecnica.

Prima di descrivere le contromisure dell'azienda subito dopo la crisi, Sodini premette che uno degli anni migliori nell'intera storia aziendale è stato il 2007 con risultati eccezionali di fatturato. Il titolare sottolinea che con l'arrivo della crisi in Italia è iniziato un declino di fatturato nazionale. L'impresa è stata in grado di reggere il colpo, soprattutto perché nel frattempo era cresciuta all'estero e così ha continuato a fare nel corso degli ultimi anni, infatti dal 2007 ad oggi il fatturato italiano si è ridotto dal 50% al 7%. Si può dedurre che la prima iniziativa al manifestarsi sulla crisi è stata quella di investire sulla parte commerciale, introducendo nuove figure commerciali in grado di spostarsi all'estero.

L'azienda ha, di conseguenza alla crisi, introdotto una nuova linea di prodotti. Lavorando da sempre su tre settori, è stata in grado di creare dei tools, che permettono all'utente finale (carrozziere) di effettuare operazioni di riparazione sulle macchine. Generalmente l'azienda

era solita intrattenere rapporti solo con gli importatori che successivamente proponevano il prodotto all'utente finale. Dopo la crisi, invece, i rapporti con i clienti finali si sono intensificati, allo scopo di sostenere l'obiettivo di un miglioramento progressivo delle attività e indirizzare la propria vocazione principale alla "Customer Satisfaction". Nelle aziende, la molla che spinge verso l'orientamento al consumatore e alla costante misura della sua soddisfazione è la competitività. Le analisi di marketing dimostrano che gli investimenti in soddisfazione e fidelizzazione della clientela migliorano decisamente la redditività delle imprese. Quest'ottica porta le aziende a una continua ricerca di prodotti innovativi per nuove e specifiche esigenze. Infatti nel corso degli anni Duemila le automobili si sono evolute, infatti oltre al crescente impiego di componenti in acciaio alto resistenziale, sono state inserite delle parti in alluminio che hanno reso necessario inserire nel mercato una nuova tecnologia per la giunzione delle lamiere di componenti metalliche diverse. Per alcuni compositi, le case automobilistiche non usano più le saldature ma solo giunzione meccaniche attraverso rivetti ciechi auto perforanti. Il rivetto è un giunto non smontabile, ovvero l'accoppiamento meccanico è definitivo e può essere disassemblato solo distruggendo il rivetto stesso. La CMO ha quindi sviluppato delle macchine proprie che sono in grado di cucire e creare un rivetto pressato tra la lamiera d'acciaio e quella di alluminio. Un esempio è la rivettatrice RV/01 PLUS.ADAPT ideata da CMO ad azionamento oleo-pneumatico permette di ribadire tutti i tipi di rivetti metallici utilizzati in ambito automotive, anche quelli BMW, Audi e Mercedes. Questo prodotto si distingue soprattutto per la rivettatura dei cosiddetti rivetti auto perforanti che sono sempre più diffusi tra le maggiori case automobilistiche.

Oltre alle cosiddette innovazioni tecnologiche, la CMO ha intrapreso azioni volte a qualificare il proprio personale attraverso corsi di formazione sia per i dipendenti che lavorano in officina sia quelli che si occupano del lato commerciale. L'azienda ha costituito dei tavoli tematici interni per permettere un confronto trasversale tra le varie aree aziendali. Questo ha permesso di mettere in discussione l'azienda, sia dal punto di vista della gestione aziendale sia dell'organizzazione del lavoro. L'azienda si è così dotata di un preciso indirizzo organizzativo e sociale allo scopo di dare un'impronta evoluta alle politiche aziendali.

Sodini, oltre ad essere il titolare della CMO è anche presidente della Camera di Commercio di Massa-Carrara. Per questa ragione, la domanda sugli ostacoli alla competitività delle imprese italiane è stata in grado di creare una riflessione sulle imprese.

Sodini vede nelle piccole e medie imprese una grande risorsa per l'Italia ma ne riconosce i limiti, soprattutto dovuti alla mancanza di disponibilità finanziarie da investire nel commerciale e nella ricerca e sviluppo. Le aziende italiane spesso non si rivelano capaci di stare nel mercato estero perché, non avendo la possibilità di mantenere del proprio personale fuori dai confini comunitari, sono totalmente dipendenti dagli importatori. Le grandi aziende, invece, sono presenti nei paesi esteri attraverso le filiali che permettono ad esse di fare le operazioni commerciali direttamente nel mercato.

Un limite delle piccole aziende italiane è quello di non avere bilanci che gli permettano di fare investimenti nella ricerca di prodotto e nelle nuove tecnologie, fondamentali per certi tipi di mercati (ad esempio quello automobilistico).

Ad avviso di Dino Sodini una soluzione per il rilancio delle imprese potrebbe essere quella di unire il sapere pubblico con quello privato, con processi di interconnessione tra le piccole e medie imprese e le Università, i centri di eccellenza (ad esempio il Politecnico di Torino o la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa). In questo modo si potrebbe lavorare su progetti unendo la parte didattica delle Università a quella della ricerca e sviluppo delle imprese. L'Università permetterebbe ad un team di studenti di lavorare su un progetto richiesto dall'azienda privata. Dalla vendita del progetto l'istituto di ricerca potrebbe ricevere royalties, cioè il pagamento del compenso al titolare del brevetto, per finanziarsi attraverso risorse private. La CMO è riuscita a realizzare qualcosa di simile, infatti per rimanere sul mercato ha sviluppato diversi progetti (ad esempio ha ottenuto il brevetto per “metodo per la verniciatura di oggetti e apparecchiatura che attua tale metodo”). Alcuni di questi hanno richiesto la collaborazione della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, intercettando i fondi europei Horizon 2020²⁵.

²⁵ “Horizon 2020 è il nuovo Programma del sistema di finanziamento integrato destinato alle attività di ricerca della Commissione europea, compito che spettava al VII Programma Quadro, al Programma Quadro per la Competitività e l'Innovazione (CIP) e all'Istituto Europeo per l'Innovazione e la Tecnologia (EIT). Il nuovo Programma è attivo dal 1° gennaio 2014 fino al 31 dicembre 2020, e supporterà l'UE nelle sfide globali fornendo a ricercatori e innovatori gli strumenti necessari alla realizzazione dei propri progetti e delle proprie idee. Il budget stanziato per Horizon 2020 (compreso il programma per la ricerca nucleare Euratom) è di 70.2 miliardi di € a prezzi costanti / 78,6 miliardi di € a prezzi correnti.”

L'azienda ha finanziato una parte del progetto e i compensi dei brevetti sono al 50% tra la CMO e il Sant'Anna. Nel settore automobilistico il rapporto impresa-Università è fondamentale per competere con la Germania, le cui aziende hanno centri di ricerca interni.

Sodini introduce così un altro problema delle microimprese italiane, quello dei rapporti con le istituzioni in particolare con i fondi europei. Questi infatti sono molto complessi, spesso di difficile reperimento per le microimprese che non hanno il personale interno competente per interpretarli, sia da un punto di vista linguistico che da un punto di vista tecnico. I bandi regionali e nazionali sono relativamente più semplici ma molto blandi.

Un metodo per rendere più competitive le piccole imprese all'estero potrebbe essere quello di sfruttare le reti di imprese. Infatti costituendo reti di impresa di settori complementari, non concorrenti, esse potrebbero stabilire una filiale in un paese estero sostenendo i costi in solido.

L'Italia è un paese con grandissime potenzialità ma non c'è un sistema-paese che permette alle imprese di esportare. La qualità delle nostre imprese è indiscussa, soprattutto perché quelle di bassa qualità sono state sostituite da quelle dell'est.

Dall'intervista con Dino Sodini è quindi emersa una vera ricetta anti-crisi che si sviluppa in due componenti principali: il rafforzamento della rete commerciale, soprattutto nei rapporti con l'estero, e l'investimento in ricerca e sviluppo, per garantire prodotti innovativi e di qualità certificata.

3.3 Bedini Impianti

Il terzo imprenditore che descrive le reazioni della propria impresa alla crisi è Paolo Bedini, titolare della "Ditta Paolo Bedini" dal 1987, sviluppando la tradizione artigiana del padre. Oggi rappresenta una delle più importanti realtà provinciali nel settore della termoidraulica.

L'azienda opera sia nel settore civilistico con la realizzazione di impianti idrotermosanitari, di climatizzazione, di irrigazione e a gas che nell'ambito industriale con la realizzazione di impianti; antincendio, aria compressa, gas, acqua e riscaldamento.

L'azienda è a conduzione familiare ed è composta da circa 12-15 dipendenti tra cui il titolare che è anche direttore dei lavori e un collaboratore del settore esecutivo e coordinamento. Il numero oscilla perché, al personale amministrativo, agli operai specializzati e qualificati, spesso si aggiungono degli artigiani esterni. Bedini spiega però che il carattere familiare dell'azienda non è destinato a perdurare nel tempo, perché è diventato troppo rischioso considerare le nuove regole del mercato introdotte negli ultimi anni.

Da 28 anni l'azienda è sempre cresciuta in maniera lineare e minima, investendo in tutti gli aspetti formativi, tecnici e gestionali, nei confronti dei dipendenti e titolari con corsi di aggiornamento e di approfondimento continui. In questo modo la crescita professionale dei dipendenti è diventata una missione prioritaria per la ditta, anche nei periodi in cui la facilità dei mercati non richiedeva una forte preparazione. Bedini sottolinea che, nel momento in cui i clienti sono diventati di livello nazionale, prima del 2008, l'impresa ha scelto di informarsi principalmente su tre livelli: certificazioni di qualità ISO 9001, attestazioni SOA e accesso al credito.

Le ISO 9001 costituiscono la base per realizzare e certificare il Sistema di Gestione per la Qualità di una Organizzazione. Lo standard rappresenta il riferimento internazionalmente riconosciuto per la gestione della Qualità per le Organizzazioni che intendono rispondere alla crescente competitività nei mercati attraverso il miglioramento della soddisfazione del cliente, la razionalizzazione dei processi interni e la conseguente riduzione di sprechi ed inefficienze. Questo ha permesso alla Bedini Impianti di essere equiparata da un punto di vista qualitativo alle aziende europee che hanno la stessa certificazione.

La certificazione del Sistema Qualità dovrebbe diventare quindi un investimento per tutte le organizzazioni che desiderano migliorare il proprio modo di operare e gestire i propri processi.

I cardini fondamentali sui quali si basa la norma sono da un lato la garanzia del rispetto degli impegni presi con il cliente finale e dall'altro la capacità di gestire e controllare i processi dell'organizzazione tramite la misurazione delle prestazioni e l'individuazione di adeguati indicatori.

Queste hanno, inoltre, permesso di consolidare il rapporto tra azienda e dipendenti palesando la concretezza del progetto imprenditoriale di Bedini, che è uno dei punti di forza di un'impresa.

Oltre a queste certificazioni l'azienda ha ottenuto le attestazioni SOA (Società Organismi di Attestazione) per partecipare a gare di appalto pubbliche. Le SOA sono società per azioni di natura privatistica che svolgono pubblica funzione e sono autorizzate dall'Autorità per la Vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture a valutare l'idoneità²⁶ di un'impresa e a rilasciare a questa un attestato di qualificazione. L'attestato è condizione necessaria e sufficiente alla dimostrazione dei requisiti di capacità tecnica e finanziaria ai fini dell'affidamento di lavori pubblici. Le SOA sono state spesso viste da altri imprenditori come centro di costo, mantenerle presuppone un pagamento triennale alla società che varia a seconda della categoria. Soprattutto in quegli anni in cui il cliente pubblico era visto come pericoloso, perché non pagava. Adesso che la situazione è cambiata, la scelta di mantenerle si è dimostrata per Bedini vincente perché l'azienda si è garantita il mercato del settore degli appalti pubblici. Inoltre questa azienda detiene le SOA per lavori pubblici in terza categoria sia per il settore idraulico che per le climatizzazioni, che le permette di gestire appalti di 2 milioni e mezzo di euro in un'unica soluzione. L'Attestazione SOA qualifica l'azienda ad appaltare lavori per categorie di opere e per classifiche di importi ed è fondamentale per alzare il livello di cultura imprenditoriale.

Infatti il piccolo imprenditore italiano e, soprattutto, l'artigiano non provengono, nella maggior parte dei casi, da un percorso formativo scolastico. La forte capacità manuale dell'Italia si è scontrata con i regolamenti comunitari spesso decisi da paesi industrializzati, come la Germania. Un esempio può essere la richiesta di patentino per montare il

²⁶ “Per ottenere la qualificazione un'impresa deve essere in grado di dimostrare di aver realizzato, negli ultimi 5 anni (10 anni in deroga fino al 31/12/2013) lavori, sia pubblici che privati o in conto proprio, per un importo proporzionato a quello per cui richiede l'attestazione SOA e di essere in possesso di alcuni fondamentali requisiti:

GENERALI (cittadinanza in uno stato appartenente all'unione europea, assenza di sentenze ostative incidenti sulla moralità professionale, assenza di procedimenti in corso, iscrizione alla C.C.I.A.A., etc.)

SPECIALI (capacità economica, capacità tecnica, adeguata dotazione di mezzi tecnici, adeguato organico medio annuo). Questi permettono di definire le categorie e classifiche che l'impresa può chiedere come qualificazione. L'adeguata dotazione di attrezzature, mezzi d'opera ed equipaggiamento tecnico, si riferisce non tanto ai beni che l'impresa possiede come tale (e che comunque possiederebbe qualunque fosse l'oggetto dell'attività esercitata), quanto piuttosto al complesso dei beni che sono tipicamente caratterizzati dall'essere destinati all'attività di realizzazione di lavori.”

climatizzatore: in Germania non è stato necessario conseguirlo perché la maggior parte degli imprenditori sono già periti o hanno una laurea.

L'altro punto in cui l'azienda ha cercato di formarsi è l'accesso al credito valutandolo come uno strumento di lavoro. L'azienda cercando di capire i mutamenti dei rapporti bancari si è informato ed ha studiato le regole bancarie dall'introduzione di Basilea 2.

Questo accordo mirava a rafforzare la normativa concernente la stabilità delle banche attraverso la definizione dei loro requisiti patrimoniali e il miglioramento dei metodi di misurazione e gestione dei rischi. Le banche hanno utilizzato metodi più avanzati per la misurazione dei rating, rendendo più complessa la richiesta di credito senza la perdita di merito. Bedini spiega che fino al 2008 (e alla crisi) era pratica comune per le aziende e i lavoratori autonomi farsi finanziare dalle banche presentando allo sportello le fatture non ancora scadute come garanzia di prestiti. Avere molti crediti, dunque, era in qualche maniera una strada per avere più facilmente accesso al credito sotto forma di finanziamenti a breve-medio termine. La sua azienda ha utilizzato un'operazione diversa invece di chiedere lo sconto sulla fattura ha preferito un fido di cassa, un'apertura di credito in conto corrente per qualsiasi esigenza di liquidità, utile in caso di sfasamento temporale tra entrate e uscite, che sia previsto o imprevisto. Non avendo una scadenza fissa è stato pagato di più (1,5% di interesse contro l'1% dello sconto) ma permette all'azienda di essere pagata a 90 giorni piuttosto che a 60.

Il mercato delle costruzioni è cambiato radicalmente e il futuro è nel risparmio energetico e le imprese devono dotarsi di un ufficio tecnico interno composto da ingegneri in grado di valutare queste innovazioni.

Il limite alla competitività del nostro paese è infatti quello di non aver mai favorito uno scambio immediato tra Università-lavoro, dove sarebbero necessari per gli studenti degli stage formativi in azienda continui. E l'impresa si formerebbe sulla conoscenza di materiale, apparecchiature e attraverso consulenze.

Bedini sottolinea, come hanno già fatto gli altri imprenditori, la difficoltà di comprensione e quindi di applicabilità dei bandi europei. Inoltre non sono presenti strutture in grado di promuovere e divulgare questi bandi. La mancanza di consapevolezza dei governi centrali ha permesso l'arrivo di finanziamenti che non si possono aggredire. Il nostro paese è entrato

all'interno di una comunità che crea norme in paesi industrializzati e le diffonde in paesi sottosviluppati, tra cui appunto l'Italia.

La ditta Bedini è un'azienda dinamica e giovane che è sopravvissuta in una piccola provincia che crea davvero poche occasioni di lavoro, infatti l'80 % del fatturato è a livello nazionale. Anche in questo caso devono esserci percorsi e strategie condivise da tutti i dipendenti che devono essere disponibili a lavorare fuori seguendo la mentalità innovativa del leader.

La Bedini Impianti, nel 2014, ha fatto un fatturato del 40 % in più di quello del settore che è in crisi e perde il 20 %. Oltre all'aumento di fatturato c'è stata un aumento di richieste da interlocutori nazionali: Milano, Aeroporto di Venezia, Università di Cagliari. Queste proposte creano ottimismo nell'imprenditore che intuisce la scomparsa di un certo tipo di impresa. Le imprese che si strutturano, diversificando i settori, e investono sulla formazione e gestione aziendale, nel momento di crisi, riescono ad avere possibilità nello spazio lasciato dalle attività che chiudono e scompaiono.

Bedini fa un'analisi sia da imprenditore ma anche da presidente della CNA Massa-Carrara, sottolineando che le imprese dovevano essere in grado di intuire i problemi e i cambiamenti del mercato prima del 2008. Adesso purtroppo è tutto molto più difficile.

3.4 Ricette Mediterranee

La storia di Ricette Mediterranee è quella di una ditta artigiana nata nel 1992, in un'abitazione di 120 metri quadrati a Carrara. La posizione al confine tra la Toscana e la Liguria offre sapori e aromi particolari, che sono alla base dei prodotti genuini, e di qualità, offerti da questa azienda. La storia parte dall'idea di Pietro Chioni, geometra e dal cugino metalmeccanico, entrambi senza una grande esperienza nel settore agroalimentare.

L'azienda nasce in un periodo complesso per l'Italia, il 1992: il Paese è in piena Tangentopoli (scoppiata a Milano nel febbraio dello stesso anno), il sistema politico barcolla sotto i colpi di una magistratura che con le proprie inchieste rivela come l'intera economia di una nazione si fondasse sull'illegalità delle tangenti. A questo si è aggiunta una spesa pubblica (e quindi un debito pubblico) fuori controllo. Il 1992 è l'anno della

nascita dell'Unione Europea e della manovra “lacrime e sangue” attuata dal governo per consentire l'ingresso dell'Italia nella comunità, con la conseguente svalutazione della Lira.

L'azienda dal 1992 è sempre cresciuta in termini di fatturato, tranne negli ultimi anni che si è verificata una stabilizzazione del volume d'affari. In generale Ricette Mediterranee non ha risentito della crisi del 2008, perché offre prodotti di alta qualità ad un prezzo medio ed è riuscita a crearsi un forte mercato di nicchia. Nonostante queste premesse nell'ultimo anno il fatturato ha risentito di una scelta dolorosa fatta dall'azienda: quella di “tagliare i rami secchi” cioè smettere di fornire i clienti inadempienti; l'azienda non poteva permettersi di produrre con poco margine di rientro. Secondo Chioni questa è una scelta che tutti dovrebbero fare perché prima della crisi del 2008 i rapporti con le banche erano differenti, c'era una maggiore facilità di accesso al credito, adesso la stretta creditizia è reale soprattutto per le aziende che sono in difficoltà e non riescono ad avere delle valutazioni positive. Si sottolinea ancora una volta l'anomalia del rapporto banca e impresa in Italia, di difficile comprensione soprattutto per gli artigiani che non hanno una cultura economica e bancaria.

La scelta di introdurre delle innovazioni nella linea di prodotti è stata fatta precedentemente alla grande crisi. L'intuizione del titolare è stata quella di cercare di contrastare l'arrivo dei discount in Italia, nella seconda metà degli anni Novanta. Il prodotto principale offerto da Ricette Mediterranee è il famoso pesto alla genovese. Inizialmente l'azienda produceva una linea di prodotti principale composta da sette salse, con prodotti di alta qualità, seria e artigianale. In quegli anni l'impresa decise di introdurre una seconda linea più piccola e a prezzi minori, composta da quattro salse. Queste erano composte dagli stessi ingredienti delle ricette base dei prodotti della linea principale ma cambiati nelle quantità e sostituiti solo in parte da ingredienti meno costose (ad esempio la linea principale è a base burro, che all'ingrosso costa circa 4 euro al kg mentre la linea “low cost” è a base margarina, il cui prezzo si riduce fino alla metà del burro). Mantenendo le ricette artigianali, gli ingredienti sono stati modulati al fine di ottenere un prodotto di qualità che permettesse di risparmiare nella produzione.

Nell'ultimo anno, per avvicinarsi alle richieste del cliente finale, è stata inserita nella linea di prodotti principale una nuova salsa: il pesto senza aglio.

Per quanto riguarda la formazione il settore agroalimentare è tra quelli che richiedono più aggiornamenti, in linea con le normative sanitarie (pronto soccorso, HACCP, ecc.). Per

sintetizzare la situazione Chioni dice che “fare l’artigiano in Italia è dura e difficile, farlo nell’alimentare è da pazzi”.

Il fatturato di Ricette mediterranee è al 90% nazionale e il restante in qualche paese europeo (Svizzera, Francia e Germania). L’impossibilità di conquistare i mercati esteri è dovuto anche alla conservazione del prodotto che deve essere necessariamente trasportato a 4 gradi e deve essere conosciuto dal consumatore finale.

I prodotti sono stati prima venduti nella provincia poi si sono espansi nel resto del paese, a “macchia di leopardo” (Toscana, Lombardia, Lazio, Liguria in particolare). I rivenditori sono piccoli e medi, pochissimi grandi. Tra i grandi c’è il supermercato Carrefour, partendo da Massa fino al resto della Toscana (Pisa, Lucca e Firenze). Chioni dice che il contratto nazionale con Carrefour non è stato fatto per scelta, in quanto i costi per entrare nei supermercati della grande distribuzione spesso sono troppo elevati (1000 euro per una referenza).

Oltre ai fattori che ostacolano la competitività elencati dai colleghi imprenditori, Chioni indica la concorrenza sleale, che è attuata nei confronti di aziende locali che operano nello stesso settore e fanno lo stesso lavoro, ma a differenza di chi opera con mezzi ingannatori, sono gravate da oneri fiscali. Le associazioni di categoria provinciali stanno combattendo delle battaglie per arginare questo fenomeno.

Questa azienda si dimostra molto dinamica, piena di iniziative ed orientata alla valorizzazione di prodotti locali e al miglioramento della qualità di vita, attraverso il consumo di cibi di qualità. L’imprenditore infatti sta lavorando ad un promettente progetto con il Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali dell’Università di Pisa. Essendo un progetto agli inizi ancora in sperimentazione, non è questa la sede per approfondire i passaggi messi in atto dall’azienda. L’idea è innanzitutto frutto di una collaborazione tra impresa e Università, sia nella fase iniziale di studio degli ingredienti sia nella seconda fase, quella che riguarda la somministrazione a pazienti affetti da particolari patologie che necessitano di una dieta particolare. In secondo luogo permette una piccola forma di rete di impresa tra Ricette Mediterranee ed un’altra impresa di fornitura, sempre del territorio.

E' importante sottolineare quanto il territorio di Massa-Carrara, depresso e malmesso, abbia bisogno di un rilancio. Ricette Mediterranee è stata una delle circa 300 microimprese devastate dall'alluvione nel 2012, con danni pari a 100 mila euro, ma è riuscita comunque a ripartire. La forza dell'imprenditore sta anche nel sapere ricominciare e rimboccarsi le maniche di fronte a eventi calamitosi e imprevedibili.

3.5 Sphere Consulting s.r.l.

L'ultima impresa analizzata si differenzia dalle altre perché è molto più giovane, non ha carattere familiare e artigianale e, soprattutto, è nata dopo la crisi del 2008. Infatti Sphere Consulting s.a.s. nasce dall'idea di tre soci nel 2011 (per precisione bisogna sottolineare la modifica da s.a.s. a s.r.l. avvenuta nell'autunno del 2014) a supporto delle imprese del settore delle costruzioni orientate all'internazionalizzazione. La valutazione avviene su progetti all'estero, effettuando studi e analisi nei territori di interesse situati nel Sud della penisola arabica (Arabia Saudita, Oman, Emirati Arabi) fino ad arrivare all'Africa Occidentale, a partire dal Senegal fino alla Costa d'Avorio.

La scelta di inserire questa impresa nella tesi deriva dall'orientamento dei titolari, tre geometri, tra cui Andrea Randazzo, all'innovazione tecnologica, che ha portato a registrare livelli molto alti di fatturato, e per l'interesse all'ambiente.

In base agli studi sul campo è stato sviluppato da Sphere in collaborazione con specialisti del settore, un progetto mirato all'utilizzo di sistemi di costruzione innovativi: steel frame e calcestruzzo alleggerito.

Il metodo steel frame risponde ad esigenze di elevato comfort abitativo, realmente percepibile, ed economicamente sostenibile. I vantaggi di questo materiale sono la creazione di un ambiente salubre, con un'acustica molto attenuata dei rumori esterni e con temperature ottimali per tempi prolunganti. Questo sistema di costruzione permette di avere una superficie abitativa libera da colonne portanti ottimizzando al massimo la vivibilità degli ambienti realizzati.

In secondo luogo è stato possibile l'utilizzo di un prodotto all'avanguardia per caratteristiche tecniche e logistiche conosciuto come Cellular Lightweight Concrete (CLC). È un materiale

nuovo nel panorama delle costruzioni, anche se lo studio e la prima produzione risalgono circa ad un secolo fa (il primo studio è del 1924 ad opera dall'architetto svedese J.A. Eriksson). È oggi utilizzato per costruire muri di ogni genere, non solo divisori, ma anche murature portanti. Grazie alla sua grande capacità d'isolamento termico può sostituire le pareti composite dove, accanto ai mattoni di argilla o altri comuni materiali da costruzione, è necessario aggiungere un'intercapedine d'aria con all'interno uno strato del materiale coibente.

Dopo una serie di test in fase di produzione e un attenta lavorazione sugli aspetti negativi della prefabbricazione e del getto in opera, l'azienda ha creato un brevetto su CLC qualitativamente arricchito di specifiche particolarità che lo rendono idoneo ed efficace per rispondere alle richieste prestazionali imposte dai nuovi standard abitativi, soprattutto è riciclabile.

Questo brevetto viene applicato a tre tecnologie che racchiudono i sistemi di costruzione: getto in opera, produzione e posa di blocchi e tramezzi e produzione e posa in opera di pannelli prefabbricati. Una parte importante del brevetto sono i macchinari da getto, che utilizzano additivi e prodotti chimici molto particolari. Queste tecnologie sono rese disponibili a qualsiasi impresa appartenente al settore delle costruzioni che ne apprezzi i lati positivi: la velocità di realizzazione, la modernità degli aspetti tecnico-meccanici dell'abitazione (ad esempio la reazioni ai sismi, l'isolamento termico e acustico e l'efficienza energetica) e l'economicità, infatti il costo è inferiore di circa il 20/25% rispetto quelli dell'edilizia al grezzo. Queste tecnologie riguardano la struttura degli edifici cioè gli impianti, i fori e la copertura.

Questa nuova tecnologia ha caratteristiche chimico-fisico e meccaniche simili a quelle di altri prodotti già in commercio, ma possiede il grande vantaggio di essere realizzabile in qualsiasi parte del mondo con processi industriali differenti a seconda delle necessità e dei materiali locali, abbassando i costi di realizzazione. Inoltre questa tecnologia permette di costruire dei micro impianti rimovibili, che possono essere ripresi alla fine del progetto.

Grazie alla tecnologia sviluppata dalla Sphere la Mingori Costruzioni S.p.A. è stata in grado di acquisire un appalto per poter costruire 5.000 unità abitative unifamiliari in una nazione sub sahariana in forte e costante sviluppo edilizio e commerciale, quale l'Angola, ed, in particolare, nella sua capitale, Luanda.

Randazzo sottolinea il fatto che spesso è mancato il supporto delle banche italiane alle imprese che si sono mosse all'estero, chi è stato in grado di ottenere appalti aveva già ramificazioni all'estero con partner locali (l'esempio più famoso per gli esperti del settore è quello della Pride/Pizzarotti-Rizzani de Eccher Saudi Ltd in Arabia Saudita).

Nell'ultimo anno ci sono stati dei cambiamenti da parte delle istituzioni nazionali che vogliono favorire l'internazionalizzazione delle imprese italiane, attraverso missioni. Questo perché il know-how di nicchia italiano è molto ricercato, ha un valore incredibile.

Randazzo condivide l'opinione di molti altri imprenditori che identificano come grande ostacolo alla competitività il mancato investimento sulla formazione, sia nei percorsi scolastici o di formazioni che nel mondo del lavoro, che non deve limitarsi all'acquisizione di competenze all'interno della propria nazione ma anche spostandosi negli altri paesi comunitari.

La Sphere Consulting si dimostra molto attiva e interessata alla formazione e all'eco sostenibilità. Tra i loro progetti futuri c'è quello di ottenere una certificazione LEED, proveniente dagli Stati Uniti, oltre che rispettare i requisiti di isolamento dei materiali ne valuta l'impatto ambientale. Infatti il calcestruzzo CLC è totalmente riciclabile, una volta demolito può essere macinato ritornando allo stato sabbioso. Gli additivi inseriti nei macchinari non sono nocivi, quasi vegetali. Le fibre sono naturali, composte da vetro e cellulosa riciclata.

Le scelte della Sphere Consulting sono state sicuramente ripagate da fatturati sempre in crescita e, soprattutto, da riconoscimenti in campo internazionale, attraverso le collaborazioni con le maggiori imprese di costruzioni italiane.

CONCLUSIONI

Alla luce della disamina effettuata emerge con chiarezza la gravità della crisi che l'Italia sta affrontando, in particolare a livello di imprese. Quello che emerge dall'elaborazione dei dati è che nel contesto attuale è veramente difficile riuscire a sopravvivere e ci si trova di fronte ad una sorta di selezione naturale nella quale solo le imprese maggiormente competitive riescono comunque ad emergere.

Sì è cercato di mettere in evidenza, attraverso l'elaborazione di dati indicatori economici, l'atteggiamento delle piccole e medie imprese e di quelle artigiane dopo la crisi, in particolare nella Provincia di Massa-Carrara. Gli studi in questi settori sono condotti annualmente dall'Istat, dalle Camere di Commercio provinciali e dalle associazioni di categoria e sono stati presi come base per la trattazione di questa analisi.

Di certo le piccole e medie imprese, se da una parte sono aidate dalla snellezza della propria struttura che permette loro di essere più flessibili e di rispondere quindi meglio e più rapidamente alle esigenze di un mercato che muta continuamente, dall'altra sono organismi troppo deboli che hanno grandi difficoltà a rimanere sul mercato vista anche le maggiori lacune in termine di risorse finanziarie.

Le minori risorse a loro disposizione inoltre rendono necessaria una gestione altamente oculata delle stesse, scegliendo quelli ritenuti come gli investimenti maggiormente strategici.

Attraverso questo lavoro si è provato in parte di dimostrare che, seppure la situazione attuale di profonda crisi non possa che influenzare negativamente gli organismi economici che operano sul mercato, molto spesso le scelte in termini di innovazioni, di formazione del personale e di orientamento all'internazionalizzazione sono risultate vincenti.

Il mercato va studiato e capito continuamente, occorre investire in alcuni aree aziendali chiave come la Ricerca & Sviluppo e il commerciale, proponendo un'offerta diversificata di prodotti e servizi.

Le imprese di minori entità devono comunque riuscire a sfruttare al meglio le loro risorse, destinandole nei settori economici più appropriati e non possono certamente permettersi scelte strategiche errate.

Hanno dalla loro parte la presenza di una struttura organizzativa snella che devono sfruttare al meglio al fine di portare ai massimi risultati la flessibilità aziendale, ma allo stesso tempo devono evitare l'eccessiva attenzione al fatturato.

L'azienda infatti è un fenomeno orientato al perdurare nel tempo per un periodo medio lungo e richiede quindi appropriate decisioni aziendali che permettano di fissare obiettivi raggiungibili e che consentano di sostenere la competizione sui mercati.

Nonostante questa tesi non abbia approfondito il rapporto imprese e istituzione, è inevitabile non segnalare la continua richiesta delle associazioni di categoria al Governo nazionale le istituzioni di più azioni a supporto a queste realtà economiche per sfruttarne al meglio la loro potenzialità e, soprattutto, per renderle competitive nei mercati internazionali.

Le conseguenze negative che hanno investito l'intero sistema economico mondiale possono costituire una buona base di partenza e uno stimolo per una riorganizzazione profonda delle piccole e medie imprese, cercando di utilizzare gli strumenti messi a disposizione dalla Comunità Europea per ricostruire la propria struttura. Se le aziende non si erano ancora riposizionate sul mercato, ecco che questa fase di *stand by* dell'economia mondiale le mette nelle condizioni di rinnovarsi proprio nel momento in cui la concorrenza arranca.

A livello provinciale, a Massa-Carrara, la situazione di crisi nazionale è certamente aggravata dalle difficoltà di una zona che ha subito una profonda reindustrializzazione negli anni Duemila. Le piccole e medie imprese e l'artigianato sono il motore di questa provincia ed hanno subito una forte decimazione negli ultimi anni. Questo può essere ricondotto anche all'incapacità di strutturarsi precedentemente alla crisi come hanno fatto le imprese intervistate Devoti 3D Marmi, Bedini Impianti, CMO di Sodini Dino e Ricette Mediterranee, cercando di interpretare il mercato ad ogni segnale di cambiamento.

In questo periodo non manca la voglia di fare impresa, ma per poter reggere la concorrenza nei mercati è necessario un cambiamento di mentalità imprenditoriale. Un esempio è dato dalla Sphere Consulting che si è nata da un'idea innovativa e cresce mantenendo la consapevolezza dei cambiamenti socio-ambientali, spostando la propria attenzione alla Green Economy.

Per concludere possiamo affermare che con ogni probabilità le piccole e medie imprese che sono state in grado di sopravvivere alla crisi hanno riconosciuto i propri limiti e hanno agito

grazie ad una spinta all'internazionalizzazione, soprattutto dovuta al rafforzamento della rete commerciale, allo sviluppo di una cultura imprenditoriale, attraverso la formazione del personale e, infine, alla collaborazione più intensa tra impresa e centri di ricerca, per lo sviluppo di innovazioni tecnologiche e brevetti.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura della tesi con suggerimenti, critiche ed osservazioni: a loro va la mia riconoscenza, anche se a me compete la responsabilità per ogni errore contenuto in questo elaborato.

Ringrazio la prof.ssa Paola Palmitesta, relatore di questa tesi, per tutto l'aiuto fornito durante la stesura, e il prof. Francesco Farina, correlatore, per la disponibilità dimostratami.

Desidero inoltre ringraziare il direttore della CNA di Massa-Carrara, Paolo Ciotti, per le preziose indicazioni, e tutti gli imprenditori che hanno contribuito, con le loro esperienze, al risultato di questa tesi: Paolo Bedini, Pietro Chioni, Elia Devoti, Andrea Randazzo e Dino Sodini.

Un ringraziamento speciale va alle mie amiche più care, a Piermarco e alla mia meravigliosa famiglia, per avermi supportato in ogni scelta, per aver sempre creduto in me e per aver contribuito alla realizzazione di questo traguardo.

APPENDICE

Domande intervista capitolo 3

A. INFORMAZIONI SULL'IMPRESA

0. Anno di costituzione dell'impresa e sede principale

1. Settore di attività

2. Numero complessivo di addetti

3. Impresa familiare sì-no

4. Carattere artigiano sì-no

B. PERFORMANCE E CRISI

Domande per capire l'impatto della crisi apertasi nel 2008 sulla sua impresa.

5. Tra il 2008 e il 2013 qual è stato l'andamento del fatturato?

6. Riepilogando, tra il 2008 e oggi l'impresa ha mai risentito gli effetti della crisi?

- No o in misura del tutto episodica o marginale
- Sì, ma in misura contenuta
- Sì, ne ha risentito significativamente

6. Se no, per quali ragioni la sua impresa non ha mai risentito della crisi?

7. Quali iniziative ha intrapreso in seguito al manifestarsi della crisi?

C. CAMBIAMENTI E INNOVAZIONE

8. L'azienda dal 2008 ad oggi ha introdotto qualche tipo di innovazione?

9. L'azienda dal 2008 ad oggi ha intrapreso iniziative volte a qualificare o riconvertire il proprio personale, attraverso corsi di formazione o incentivando la formazione autonoma dei propri dipendenti?

10. Dal 2008 ad oggi quali sono stati i cambiamenti riguardanti i prodotti dell'impresa?

11. Dal 2008 ad oggi quali sono stati i cambiamenti riguardanti i processi produttivi e/o l'organizzazione del lavoro?

12. L'innovazione delle imprese è da tempo indicata come via necessaria per il rilancio delle imprese. Quali sono secondo lei i fattori che ostacolano la competitività delle imprese?

- Mancanza risorse finanziarie
- Errori a livello istituzionale
- Oneri finanziari e amministrativi
- Contesto socio-ambientale
- Altro (indicare)

BIBLIOGRAFIA

- ASTRACHAN J.H., SHANKER M.C., (2003). “Family businesses’ contribution to the U.S. economy: a closer look”, Family Business Review, 16(3).
- AUDRETSCH, D.B. (2002). “Entrepreneurship: A Survey of the Literature. Report Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General”.
- BORONI GRAZIOLI M., BORONI GRAZIOLI M. (2009). “Sette mosse chiave per innovare”, Etas, Milano.
- BORRA S. E DI CIACCO A. (2008). “Statistiche, metodologie per le scienze economiche e sociali”, Mc Graw-Hill, Milano.
- BRUZZO A. (2012). “Le imprese artigiane nel corso della crisi: una prima analisi dell’evoluzione strutturale dal punto di vista settoriale e territoriale”, Quaderni artigianato, Roma.
- CENTRO STUDI CNA (2013). “Il 2013 annus horribilis per l’artigianato e l’impresa diffusa”, Note congiunturali CNA, Roma.
- CENTRO STUDI CNA (2014). “La predisposizione delle PMI verso l’innovazione”
- CERVED GROUP (2013). “Rapporto Cerved PMI 2013”
- CNA TOSCANA, MASSA-CARRARA (anni vari). ”Rapporto Congiunturale Consuntivo. Analisi Trend. Le tendenze dell’economia artigiana in Toscana in Provincia di Massa-Carrara”.
- CONSIGLIO DEI MINISTRI (2010) Attuazione della comunicazione della Commissione U.E. del 25 giugno 2008, recante: “Pensare anzitutto in piccolo” Uno “Small Business Act” per l’Europa, Gazzetta Ufficiale, n. 144.
- D’APICE V. E FERRI G. (2010) “L’instabilità finanziaria: dalla crisi asiatica ai mutui subprime” Carocci, Roma.
- EUROPEAN COMMISSION (anni vari). “Scheda informativa SBA”
- FORTIS (2009). “La crisi mondiale e l’Italia”, Il mulino, Bologna.
- GAZZETTA UFFICIALE DELL’UNIONE EUROPEA (2003). “Raccomandazione della commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione di microimprese,

piccole e medie imprese”.

- GIOVANNONI E., MARAGHINI M. P., a cura di (2011) “Dalla Creatività all’Innovazione. Approcci, strumenti ed esperienze per il governo dei processi innovativi in azienda”, Knowità, Arezzo.
- IRES (2012). “Le piccole medie imprese al tempo della crisi. Politiche per le PMI, impatto della crisi e ruolo della formazione continua” Rapporto di ricerca n.07.
- IRPET (2011). “L’economia di Massa-Carrara: uscita dalla crisi?”, Massa-Carrara.
- IRPET (2012). “La provincia di Massa-Carrara nella attuale crisi economica 2011: primi segnali di una ripresa o timori per una eventuale ricaduta?”, Massa-Carrara.
- ISTAT (2013). “Report-Le microimprese in Italia. Assetti strutturali e fattori di competitività”.
- ISTAT (anni vari). “Rapporto Annuale. La situazione del paese”, capitolo 2 “Il sistema delle imprese”.
- ISTITUTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDA SPECIALE MASSA CARRARA (2012). “Le dinamiche dell’economia della Provincia di Massa-Carrara: tra tendenze inerziali e cambiamenti”, Massa-Carrara.
- ISTITUTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDA SPECIALE MASSA CARRARA (anni vari). “Rapporto Economia”, Massa-Carrara.
- PESOLE D. (2010) “L’autunno nero del ’92 tra tasse e svalutazioni”, testo disponibile al sito <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Editrice/ILSole24Ore/2010/04/30/Economia%20e%20Lavoro/>
- RENDA A. E LUCCHETTA G. (2014) “L’Europa e le Piccole Medie Imprese. Come rilanciare la sfida alla competitività”, Dipartimento Politiche Europee, Presidenza del Consiglio dei Ministri.
- SCHILLING M.A. (2005). “Gestione dell’innovazione”, Mc Graw-Hill, Milano.
- SOLARO F. (2013). “Lo small business act questo sconosciuto”, testo disponibile al sito <http://www.lavoce.info/archives/9845/lo-small-business-act-questo-sconosciuto/>

- TORINO NORD OVEST SRL (2013). “Rapporto di ricerca. Piccole imprese dentro e oltre la crisi”, a cura di Salvatore Cominu, Cristiana Cabodi, Brigida Orria, Giovanna Spolti, Alessia Toldo.
- UNIONCAMERE, ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE (2014). “Le tendenze innovative della piccola e media imprenditoria italiana”, Franco Angeli, Roma.

SITOGRAFIA

- <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/>
- www.bancaditalia.it
- www.bedinimpianti.it
- www.c-m-o.it
- www.cna.it
- www.cna-ms.it
- www.dedalostone.com
- www.devoti3dmarmi.it
- ec.europa.eu/eurostat
- www.infocamere.it
- www.intoscana.it
- www.isr.it
- www.istat.it
- www.ms.camcom.gov.it
- www.pmi.org
- www.provincia.ms.it
- www.regione.toscana.it
- www.registroimprese.it
- www.ricettediterranee.it
- www.sphereclc.com