

IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

storie
&
soluzioni



IL PASTICCIO DELLA TRUMPECONOMICS	03
UN PASSO AVANTI NELLA REALTÀ D'IMPRESA	06
STORIE DI IMPRESA	
GLI ITALIANI E IL TESSILE? UNA TRADIZIONE CHE NESSUNO HA,	
MA IL MONDO È CAMBIATO	10
EXPORT: NON CONTA CIÒ CHE PENSA L'IMPRENDITORE,	
MA CIÒ CHE CHIEDE IL MERCATO	13
DUE CUORI E UN'IMPRESA: IL REGNO DEI MICROINGRANAGGI SI CHIAMA ANFABO	18
GIOVANI IN AZIENDA? IL CONSIGLIO ALLE IMPRESE: RACCONTATE CIÒ CHE FATE	21
I NOSTRI FOCUS - INNOVAZIONE E FORMAZIONE	
DIGITALIZZARE CONVIENE DAVVERO?	
ECCO I NUMERI CHE OGNI PMI DEVE CONOSCERE	26
LE IMPRESE FAMILIARI VINCENTI INVESTONO SULLA FORMAZIONE CONTINUA	30
INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ: IL RUOLO DELLA DIGITALIZZAZIONE PER NON ESSERE TAGLIATI FUORI DAL MERCATO	34
PMI E DIGITALIZZAZIONE: SENZA INNOVAZIONE LA PRODUTTIVITÀ NON CRESCE	38
PMI IN TRAPPOLA: SENZA FORMAZIONE SEI FUORI. ECCO I DATI CHE NON PUOI IGNORARE	42
PIÙ PRODUTTIVITÀ E MENO TURNOVER: LA FORMAZIONE È UN INVESTIMENTO CHE RIPAGA	48
L'IMPRESA DEL FUTURO TRA DATI E TECNOLOGIA	50
USARE I DATI SEMPRE, NON SOLO NELLA CRISI	54
INDUSTRIA 4.0 E MODELLO LEAN: COME RIDURRE LO SPRECO AZIENDALE	59
DIGITALIZZARE UNA PMI: I PASSI NECESSARI PER OTTENERE BENEFICI CONCRETI	65
DATI DIGITALI: IL NUOVO PETROLIO PER LA CRESCITA DELLE PMI	69

Il pasticcio della Trumpeconomics

Ah, che gran disastro non conoscere la storia e l'economia

C'è qualcosa di paradossale nelle prime mosse del presidente americano sul fronte dei dazi e del ruolo degli Stati Uniti nel commercio mondiale. Una stretta con la Cina era ampiamente prevista, ma gran parte degli osservatori erano convinti che, proprio nell'interesse degli stessi americani, Trump si sarebbe limitato verso gli altri paesi a qualche simbolica misura sulla scia di quanto fatto nel precedente quadriennio di presidenza.

In fondo si era convinti che un presidente americano avrebbe dovuto conoscere i fondamentali della teoria economica così come i passaggi più rilevanti della storia americana. Così non è stato e i primi dieci giorni di aprile sono stati caratterizzati da una tempesta politica e finanziaria senza precedenti.

All'inizio dei corsi di economia politica si studia che poco più di duecento anni fa, era il 1817, un famoso agente di Borsa dal nome di David Ricardo, pubblicava la sua opera principale: "I Principi di Economia Politica e dell'Imposta". Un'opera in diretta contestazione delle teorie, sostenute in particolare da Thomas Malthus, sull'esigenza di alzare barriere protezionistiche per difendere le produzioni agricole nazionali. Ricardo sviluppò la teoria del vantaggio comparato che è rimasta e rimane l'argomentazione principale dei sostenitori della libertà del commercio tra i diversi paesi. La teoria del vantaggio comparato sostiene

di Gianfranco Fabi

infatti che le forze di mercato spingono tutti i fattori di produzione verso il loro migliore utilizzo. Per questo la libertà del commercio internazionale costituisce un vantaggio per tutti i paesi: ognuno può aumentare la propria produzione interna e accrescere importazioni e consumi (e quindi benessere per i propri abitanti) specializzandosi nei settori in cui vi è maggiore redditività.

E se dalle teorie economiche passiamo alla loro verifica pratica guardiamo alla storia americana cent'anni dopo Ricardo. In quello che avvenne alla fine degli anni '20 del secolo scorso, sembra di leggere in controluce quanto sta avvenendo in questo periodo. Negli anni precedenti alla Prima guerra mondiale, l'amministrazione democratica aveva infatti stabilito un sistema di dazi particolarmente bassi, ma nel 1922 la nuova maggioranza repubblicana al Congresso (anche se Trump non era ancora nato) approvò il Fordney-McCumber Tariff Act (dal nome dei suoi promotori) che prevedeva un aumento della tariffa media sui beni importati di ben il 64%. In un primo tempo l'economia Usa sembrò risollevarsi, ma quasi all'improvviso arrivo la più famosa e grave crisi dell'economia moderna, la crisi del '29. La recessione senza precedenti contribuì alla spinta a un nuovo rialzo delle barriere commerciali, nella speranza che una maggior protezione doganale potesse favorire la ripresa dell'economia. Nel giugno del 1930 il Congresso approvò lo Smoot-Hawley Tariff Act, che nella sua versione finale innalzava ulteriormente i dazi su ben 887 merci. Pari pari quello che è avvenuto nei giorni scorsi. La tariffa media sui prodotti importati venne alzata di un ulteriore 16% rispetto a quella già molto alta del 1922 e raggiunse il livello più alto negli Usa dal 1830. E subito fece un forte balzo in avanti la disoccupazione con una recessione senza precedenti. Dopo tre anni di disastro economico arrivò Franklin D. Roosevelt con il suo "New Deal", una politica keynesiana di forte spesa pubblica, di spinta alla fiducia della popolazione e, particolarmente importante, di progressiva apertura ai commerci.

E quindi se si guarda alla politica economica e alla storia tutto lascia credere che un eventuale mantenimento degli alti dazi, dopo la moratoria di 90 giorni, potrebbe avere molti effetti negativi a breve termine soprattutto per il freno all'economia globale e in particolare ai paesi in via di sviluppo. Effetti negativi incomparabilmente più alti degli effetti positivi, tutti da dimostrare, a lungo termine.

I dazi comportano una perdita nelle ragioni di scambio per gli Stati Uniti con un impatto negativo sul potere d'acquisto di salari e stipendi. La riduzione delle importazioni ridurrebbe anche la domanda americana di valute estere per pagarle e, di riflesso, l'offerta di dollari sul mercato. Un probabile effetto sarebbe l'apprezzamento del dollaro, peggiorando la competitività internazionale delle imprese americane e annullando, almeno in parte, gli effetti desiderati dei dazi.

Ma, come avvenuto dopo la crisi del '29, gli effetti più gravi potranno riguardare la crescita economica e le disuguaglianze tra paesi. Con dazi che vanno dal 37 al 46% paesi come il Vietnam o il Bangladesh vedrebbero vanificati i loro sforzi di crescita economica e industriale. E, come hanno dimostrato i primi effetti della Trumpeconomics la crisi commerciale si potrebbe estendere al sistema finanziario minando il ruolo del dollaro come valuta di riserva, come unità di conto e come fonte di finanziamento del debito pubblico americano.

Forse qualcuno potrebbe ricordare a Trump che le importazioni Usa di beni e servizi, importazioni che favoriscono il benessere dei cittadini americani, sono state pagate solo in parte con altri beni e servizi, ma soprattutto con i dollari di carta emessi senza spese dagli Usa. Dollari che, almeno finora, sono rimasti in gran parte nelle riserve delle banche centrali dei diversi paesi che peraltro hanno anche acquistato i titoli indispensabili per finanziarie il debito americano. E se la guerra commerciale si trasformasse in una guerra finanziaria la difesa americana sarebbe drammaticamente (per loro) una difesa solo di carta.

Sara **Bartolini**

Un passo avanti nella realtà d'impresa



C'è un momento, nel cammino di ogni realtà editoriale, in cui diventa necessario fermarsi. Guardare indietro, raccogliere il buono – che è tanto – e scegliere con coraggio di fare un passo in avanti. **Imprese e Territorio** questo passo lo compie adesso, con la consapevolezza che parlare di cultura d'impresa oggi non significa più solo analizzare, approfondire, dare voce agli esperti. Significa, prima di tutto, ascoltare chi l'impresa la vive, la costruisce, la rischia ogni giorno. Chi ci mette la faccia, le idee, e soprattutto i fatti.

È da qui che nasce il nuovo formato del nostro magazine. Un'evoluzione naturale, se vogliamo, ma anche una scelta precisa: **raccontare l'impresa attraverso le sue storie**, non come esercizio di stile, ma come strumento concreto per comprendere i modelli di eccellenza e renderli accessibili. Perché ogni impresa di successo è, prima di tutto, un racconto. E ogni racconto ha qualcosa da insegnare.

Dunque, cambiamo. Da questo numero, ogni focus monotematico si apre con **due o tre storie di impresa**. Realtà diverse, ma accomunate da un filo rosso: l'aver trovato una strada, un metodo, una visione che le ha portate oltre. Insieme ai racconti, trovate l'analisi di docenti universitari e studiosi, che scompongono il successo, lo leggono, lo spie-

gano. Non c'è più distanza tra teoria e pratica: li mettiamo a confronto, perché oggi più che mai la cultura d'impresa è un fatto vivo, quotidiano, che si alimenta di esempi reali e riflessioni solide.

Il nostro obiettivo è semplice: **dare strumenti concreti a chi fa impresa**. Se in passato il magazine ha parlato delle imprese, oggi vuole parlare con le imprese. Non vogliamo più solo osservare il territorio, vogliamo entrarci, viverlo, raccontarlo senza filtri.

Non c'è mai stato un momento storico in cui fosse così urgente tornare alle fondamenta del fare impresa: la capacità di adattarsi, di innovare, di costruire relazioni. Non lo si fa solo con i numeri, ma con le idee, i percorsi, i tentativi, anche quelli sbagliati. Ogni successo è conseguenza di una serie di scelte, di errori corretti in corsa, di opportunità colte al volo. E questo vogliamo raccontare: **le tappe, i passaggi chiave, le svolte** che fanno la differenza. Con lo sguardo attento di chi vuole capire e fare.

Questa trasformazione editoriale è una sfida. Significa abbandonare i binari comodi del racconto "da fuori" e scegliere di entrare nella fabbrica, nell'ufficio, nel laboratorio. Significa sporcarci le mani, se serve, per dare un senso reale a quella parola così spesso abusata: innovazione.

Con questo numero, **Imprese e Territorio** cresce. Diventa più ampio, più concreto, più radicato nella realtà di chi ogni giorno apre il proprio cancello, alza la saracinesca, prende decisioni che riguardano persone, famiglie, comunità. E lo fa perché crede che il valore dell'impresa non sia un concetto astratto, ma qualcosa che si tocca, che si misura nei fatti. Raccontarli è il primo passo per condividerli, per imparare, per ispirare.

Chi ci ha seguito finora troverà la stessa attenzione, la stessa cura. Ma con una novità: **più voce alle imprese**, più realtà, più concretezza. Perché non si fa cultura d'impresa senza partire dall'impresa stessa.

Storie di impresa

A cura di Davide **Ielmini**

«Gli italiani e il tessile? Una tradizione che nessuno ha, ma il mondo è cambiato»

Dalla fibra di carbonio ai cobot ispirati a Leonardo. Debora Carabelli guida la Fadis Spa tra industria 4.0, export e sostenibilità. «Fare impresa è il massimo della libertà»

«Per favore, non chiamatemi capitana d'impresa». Debora Carabelli, amministratore della Fadis Spa (Fabbrica Dipanatrici Solbiate Arno), è spumeggiante e inarrestabile. Vive a cento all'ora, si entusiasma, racconta un'avventura imprenditoriale che intreccia, ma sembra non assorbire, tutte le sue energie. Ed è, secondo le sue parole, «una donna di cantiere», perché ciò che più le piace è «vedere un'idea che prende forma e notare come un'azienda, negli anni, possa cambiare».

ESSERE IMPRENDITRICE È IL MASSIMO DELLA LIBERTÀ

La Fadis Spa: una multinazionale tascabile, secondo la definizione più in voga, che con i suoi settanta dipendenti esporta in più di 70 Paesi al mondo macchine per la lavorazione dei filati: dipanatrici, roccatrici, binatrici e aspatrici per la lavorazione di qualunque tipo di filato: cotone, lana, seta, fibre artificiali, sintetiche, miste e filati interlacciati. «E da poco anche la fibra di carbonio», interviene Debora Carabelli che nel sangue ha un misto di tradizione e innovazione. Quella spinta verso il futuro ereditata – insieme alle sorelle Raffaella (direttore commerciale) ed Elena (responsabile del backoffice) e al fratello Giuseppe (direttore tecnico di produzione e responsabile dei mercati italiano e cinese) – dal nonno Giuseppe Carabelli e da papà Danilo Carabelli. E' proprio il nonno, titolare del Calzificio Fratelli Carabelli (oltre alla produzione di calze si lavoravano filati di cotone e seta), a fondare con il socio Armando

Canton, nei lontani anni Sessanta, la Fadis Spa. Che nasce, come spesso accade, dall'esigenza di risolvere un problema: passare il filo da una roccia ad un'altra senza incidere sulla qualità del prodotto finale. Terza generazione in azienda, e «famiglia matriarcale», che vede in Debora Carabelli l'espressione compiuta di chi, ogni giorno, si mette in gioco: «"Fare" è il verbo che ci rappresenta al meglio. Penso che essere imprenditrice sia il massimo della libertà».

GLI ITALIANI E IL TESSILE: UNA TRADIZIONE CHE NESSUNO HA, MA IL MONDO È CAMBIATO

Bella parola supportata dai fatti: «Inizio a lavorare al Calzificio di mio nonno, che negli anni Ottanta occupava più di millecinquecento persone, a diciotto anni. Nel 2022 entro invece alla Fadis Spa dove mi trovo impegnata in tanti e diversi ruoli. Un punto accomuna la nostra storia familiare: abbiamo sempre creduto, e crediamo tutt'ora, nel territorio e nella comunità che rappresenta».

Da Solbiate Arno al mondo. Un salto che «ha messo l'accento sul settore del meccanotessile dove, nonostante le difficoltà, nel 2023 l'Italia è tornata ad essere il nostro primo cliente e, dopo un'assenza di otto anni, nel 2023 è tornata a Milano ITMA, la principale fiera dedicata alla tecnologia del meccanotessile. Non c'è che dire: in questo settore gli italiani sono i più bravi perché creano, innovano, progettano e inventano. Vantiamo una tradizione che nessuno ha, ma il mondo è cambiato».

INTERCETTIAMO I FLUSSI DEI MERCATI E CI ADEGUIAMO

Le filiere di approvvigionamento si sono accorte, i grandi gruppi hanno cambiato le politiche di investimento e acquisto, cinesi, turchi e indiani sono anche loro punti di riferimento nella produzione di macchinari: «Ma la Fadis Spa – interviene Debora Carabelli – è stata la prima ad offrire

qualcosa di nuovo». Uno sprint ripagato negli anni che, però, deve fare i conti con quelli che sono gli stravolgimenti geopolitici: «Le prossime elezioni europee e americane potrebbero cambiare alcuni equilibri economici; la Cina, che è il più importante importatore di macchinari tessili, ha risentito della chiusura per il Covid; la Turchia ha un'inflazione importante e l'Argentina vive una situazione economica complicata. Che fare? I flussi dei mercati si spostano e non possiamo fare altro che intercettarli. Adeguarci ai cambiamenti nel rispetto dell'ambiente e del sociale». Nulla di nuovo per l'amministratrice che, sottolinea, «quando ho iniziato a lavorare esisteva la regola dei sette anni buoni e sette anni cattivi. Ora tutto è cambiato ed è più veloce: è la legge del mercato».

L'INNOVAZIONE NASCE DALLE IDEE E DAL CONFRONTO

Una legge spesso dura che, nel caso della Fadis Spa, si contrasta «con scelte controcorrente: nel 2016 – racconta ancora Debora Carabelli – rivoluzioniamo la produzione grazie anche ai primi veri incentivi statali: la reintroduzione della Legge Sabatini e il primo iperammortamento. Portiamo all'interno tutte le lavorazioni meccaniche, puntiamo sempre più su Industria 4.0 e acquistiamo quindici magazzini automatizzati. Inoltre, forniamo ai nostri clienti la nostra esperienza e assistenza tecnica per una migliore organizzazione aziendale».

La flessibilità è sempre l'arma migliore e l'innovazione nasce dalle tue idee, dal confronto con i mercati e dalla collaborazione con i clienti. Progettare, costruire e vendere è importante e l'assistenza post-vendita è un valore aggiunto».

LEO ROBOT, IL COBOT ISPIRATO A LEONARDO DA VINCI

Grazie a questo lavoro in filiera, nasce LEO Robot ispirato all'Uomo Vitruviano di Leonardo Da Vinci.

Ancora Debora Carabelli: «Si tratta di un Cobot, un robot collaborativo, che automatizza il processo di roccatura (cambio della rocca e inserimento di quella nuova) riducendo al minimo l'intervento umano. Lavora H24, si può muovere su sette assi, manipola con assoluta precisione e interagisce con l'operatore in tutta sicurezza grazie all'installazione di laser scanner che bloccano le sue attività nel caso in cui intervenga un uomo. Più di due anni di progettazione e presentazione all'ITMA».

LA SOSTENIBILIA' NON E' UNA MODA MA UNA NECESSITA'

In quest'azienda di Solbiate Arno, il lavoro sostenibile fa il paio con la sostenibilità ambientale: «In realtà, siamo sostenibili da sempre perché odiamo gli sprechi: dall'impianto fotovoltaico installato nel 2011, che produce il 60% dell'energia utilizzata in azienda ai compattatori dei rifiuti (li utilizziamo da vent'anni), dall'imballo standard studiato in diversi formati e materiali riciclabili, per evitare packaging inutili, alla Targa verde certificata da RINA, che viene rilasciata ogni due anni. Promossa da Acimit (Associazione dei Costruttori Italiani di Macchinario per l'Industria Tessile), viene consegnata solo a quelle aziende che sono in grado di fornire soluzioni tecnologiche a sostegno dell'eliminazione delle sostanze pericolose dai processi, in favore di un maggiore risparmio idrico ed energetico, per il riciclo dei materiali giunti a fine vita.

Inoltre, l'85% dei componenti con i quali sono costruiti i nostri macchinari possono essere recupe-

rati e smaltiti: l'unico problema è la parte elettronica. La sostenibilità non deve essere una moda ma una necessità. Infine, stiamo investendo sul Bilancio di Sostenibilità», racconta Debora Carabelli.

WELFARE E GIOVANI AL CENTRO, PER UNA VITA PIU' SEMPLICE

L'ombra di un'occupazione che, in questi ultimi anni, non è sempre stata vivace interessa anche questa realtà che è consapevole di quanto «alcune aziende siano più attrattive della nostra. D'altronde - commenta l'amministratrice - il problema demografico esiste da trent'anni e a soffrirne è anche la Cina. Il mondo dei giovani è cambiato, e di conseguenza anche gli imprenditori sono costretti a cambiare marcia: nel nostro reparto di Ricerca e Sviluppo lavorano alcuni ingegneri dell'automazione e, grazie a loro, lo scorso anno abbiamo presentato due nuovi progetti in filiera. Ma queste soddisfazioni, e parlo dei giovani, non sempre bastano: devi parlare con loro, confrontarti, incontrarli, riconoscere le loro aspettative. E offrighi più tempo libero». Il Welfare a disposizione dei lavoratori può essere un'ottima leva.

E a ricordarlo è Debora Carabelli: «Ai nostri collaboratori assicuriamo spazi luminosi e piacevoli con sala ristoro e una piccola mensa. Poi, premi di risultato, piani di assistenza sanitaria e un'assicurazione su infortuni lavorativi ed extra lavorativi. In sintesi, vogliamo cercare di rendere la vita più semplice a tutti».

Export: non conta ciò che pensa l'imprenditore, ma ciò che chiede il mercato

Internazionalizzare non è solo esportare. Alexia Redini spiega perché le Pmi devono pianificare, creare reti e ragionare in termini strategici per affrontare i mercati globali



Non tutti i prodotti vanno bene per tutti i mercati, ed è per questo che le piccole e medie imprese dovrebbero ragionare in termini di partnership e reti per allontanarsi dall'abitudine tutta italiana del "fare da soli". Quando si parla di export o, ancora meglio, di internazionalizzazione il valore di un bene lo determina sempre il cliente. «Le strategie push - come sottolinea Alexia Redini, consulente di management per i processi di internazionalizzazione e professoressa a contratto all'Università Cà Foscari di Venezia – nella maggior parte dei casi non sono una buona soluzione. Una valida strategia export, infatti, non può e non deve essere il frutto di ciò che pensa l'imprenditore ma di ciò che chiede il mercato». Per questo è importante la valutazione del potenziale dell'azienda e del mercato.

Dottoressa, sempre più imprese guardano ai mercati esteri per aumentare il business: molto dipende dal prodotto, ma oggi quali sono le nazioni più interessanti per le Pmi?

Se ci concentriamo sul prodotto, e sulle possibili richieste da parte dei mercati esteri, è importante considerare il ciclo di vita di ciò che si produce, poiché non è detto che un prodotto maturo in Italia non trovi spazio in mercati in cui si trova in una sua fase di introduzione o di crescita. Naturalmente la

globalizzazione, azzerando le distanze spazio-temporali, riduce probabilmente tali opportunità, ma è un tema importante per la manifattura. Basta pensare ai macchinari industriali italiani che possono essere introdotti in paesi che stanno investendo sui propri processi di industrializzazione: l'India, per esempio.

Quindi, dove possono dirigersi le Pmi?

Le opportunità possono essere molte e sono naturalmente diverse a seconda dei settori. Senza guardare lontano, anche l'Europa continua ad offrire interessanti opportunità. Ad esempio, l'Europa dell'Est è ancora ricettiva per quanto riguarda il settore dell'arredo e del Food & Beverage, mentre i paesi del Nord Europa rappresentano una valida opportunità per le aziende che legano il loro valore alla sostenibilità. Uscendo dall'Europa, l'India – che sta investendo per diventare un vero hub industriale manifatturiero – è più che mai un punto di riferimento per il know how legato alle macchine utensili. Poi, ci sono il Medio Oriente (per esempio i paesi del Golfo) e il continente africano, mercati interessanti sul fronte delle infrastrutture. Per le piccole imprese entrare in questi mercati non è facile perché si accede, spesso, attraverso ten-

der internazionali: gare di appalto che richiedono la presenza di un buon numero di competenze gestionali e relazionali e, dunque, un investimento non sempre possibile per le piccole realtà. Le opportunità e i rischi, in generale, dipendono non solo dai mercati esteri ma, come abbiamo detto, dalla capacità finanziaria, dalle competenze, dalla presenza o meno di burocrazia, dalla capacità di innovare, dalle caratteristiche del prodotto e dall'organizzazione interna dell'impresa.

Le Pmi cosa possono fare di fronte ai dazi Usa: resistere cambiando prospettiva, cercare soluzioni alternative, differenziare i prodotti o altro?

Primo: ciò che fa la differenza è proprio la capacità di diversificare la propria presenza sui mercati, ma per farlo bisogna procedere con un'analisi che aiuti l'imprenditore a capire come sta cambiando la mappa del mondo. Diversificare non è utile solo in tempo di dazi, ma anche per affrontare eventi imprevedibili: penso alle supply chain che si sono interrotte durante la pandemia da Covid, ma anche alle crisi generate dalle guerre tra Russia e Ucraina e in Medio Oriente. Le Pmi devono avere un vero e proprio portfolio dei mercati esteri.

Secondo: le piccole imprese italiane da sempre

esprimono una grande vocazione all'export, ma tendono a fare tutto da sole senza approfondire i vantaggi di una rete. In questo caso, l'ampio bacino dell'internazionalizzazione si riduce al solo export, ma non basta. Per questo è importante conoscere, da un lato, l'ecosistema dell'internazionalizzazione che l'Italia mette a disposizione e che sta cercando di sviluppare e, dall'altro, capire quali sinergie si possono creare con altre imprese italiane lungo la catena del valore.

Terzo: è importante riflettere sulla possibilità di portare il valore delle aziende italiane all'estero anche con forme diverse dall'export, generando e sfruttando, quindi, modelli di business diversi per l'internazionalizzazione.

Cosa intende?

L'internazionalizzazione riguarda l'intera catena del valore dell'impresa e può coinvolgere in parte, o in tutto, le sue attività: approvvigionamenti, finanziamenti, investimenti, vendite. L'export è una delle possibili forme di internazionalizzazione commerciale (vendite), ma non è l'unica. Esistono varie forme di alleanze strategiche che possono variare in base alla presenza di investimenti più o meno importanti che, però, danno anche la possibilità di

avere un presidio e un controllo del mercato estero a valle più forte. Da accordi con partner stranieri, al franchising, alla costituzione di nuove società con partner stranieri (joint ventures equity), fino all'apertura di una sede commerciale estera, le possibilità possono essere molte se frutto di obiettivi strategici chiari e di una conseguente pianificazione e gestione strategica.

Lei sta dicendo che anche le piccole e medie imprese dovrebbero superare il concetto di export? Potrebbero cominciare a ragionarci, magari pensando a forme di partnership senza capitale di rischio. Oppure, facendo rete con altre aziende che fanno parte della stessa filiera su prodotti complementari o su prodotti a monte o a valle della stessa. O, addirittura, attraverso forme di trasferimento (quando possibile) del valore, come il licensing. Una forma per cui cedo il mio know how aziendale ad un partner che produce sui mercati esteri dietro il pagamento di royalties. Tutto questo può aiutare l'imprenditore a recuperare marginalità sulla distribuzione del valore e a superare eventuali barriere di ingresso. Non dimentichiamo che l'internazionalizzazione è una leva dell'innovazione nella misura in cui l'apertura ai mercati

esteri costringe le imprese a trovare nuove forme di generazione, distribuzione e cattura del valore.

Quali sono le mosse per un buon export?

Oggi il punto di riferimento è rappresentato dalla certificazione Uni 11823/2021 Exim Manager che definisce gli standard della professione del Manager Esperto di Processi di Import/Export ed Internazionalizzazione. Standard che porta chi si occupa di internazionalizzazione e, in particolare di import-export, a gestire il processo attraverso competenze e strumenti di management applicate verticalmente su competenze e strumenti di import-export precipui. Competenze e strumenti che portano le aziende ad agire non tanto sulla spinta di "occasioni trovate" (un cliente a una fiera) ma di una visione strategica. Un altro punto di riferimento è rappresentato dalla UNI PdR 163/2024, una prassi di riferimento che mira a fornire le linee guida per l'audit & assessment del grado di "preparazione all'internazionalizzazione" dell'impresa.

Di cosa si tratta?

Prima di iniziare qualsiasi processo di internazionalizzazione, l'azienda deve conoscere il suo "stato dell'arte" in ottica di internazionalizzazione. Cioè,

deve capire se possiede le caratteristiche, le professionalità e le competenze interne per gestire il processo. Però, oltre alla valutazione interna sarà fondamentale procedere con l'analisi dei Paesi esteri, delle loro caratteristiche politico-economico-sociali-ambientali-legali-tecnologiche e dell'analisi di mercato in questi Paesi. Il tutto ha l'obiettivo di identificare le opportunità, i possibili rischi e gli investimenti che dovranno essere considerati per la strategia di internazionalizzazione. Spesso, tutto questo lo si dà per scontato e si pensa direttamente al fine del processo: vendere. Peccato che senza aver pianificato il prima può accadere che pur avendo concluso una trattativa, pur avendo spedito la merce al cliente, questa, poi, si fermi in dogana. Forse avremmo potuto prevederlo.

Lei prima parlava di rischi: come li si affronta? Dobbiamo essere consapevoli del fatto che vivremo in un mondo sempre più complesso e dove i rischi saranno sempre maggiori. Il vero tema, quindi, sarà come mitigarli. Come? Prima di tutto, i rischi vanno conosciuti. Un'azienda con una sede in un Paese estero sarà pronta ad affrontare un'eventuale crisi? Ha le capacità per compiere questo passo? Come si deve organizzare? Ecco perché

I CONSIGLI ALLE IMPRESE



- » **MAI IMPROVVISARE**
- » **PROCEDERE CON UN'ANALISI INTERNA** dell'impresa per capire se processi, competenze e strutture sono adatti a reggere un processo di internazionalizzazione
- » **ANALIZZARE LE CARATTERISTICHE** dei propri prodotti e il loro ciclo di vita
- » **ANALIZZARE IL MERCATO ESTERO** (caratteristiche del paese, analisi della domanda e della concorrenza)
- » **MAPPARE E DEFINIRE UN PORTFOLIO** dei Paesi esteri che potrebbero essere interessati ai propri prodotti
- » **DIVERSIFICARE I MERCATI** di riferimento, conoscere i rischi e prepararsi ad affrontarli
- » **VALUTARE** se, al di là dell'export, vi siano anche altre forme di trasferimento del valore delle Pmi sui mercati esteri

penso sia importante poter definire un ranking di rischio in base a quello che un'azienda può fare. Le Pmi dovranno pianificare le loro mosse in base alla mappatura dei possibili rischi che potrebbero incontrare nel processo di internazionalizzazione e cercare, quindi, forme di assicurazione come quelle del credito, piuttosto che del cambio valutario.

Quali sono le prime domande che si deve porre una Pmi prima di aprirsi all'estero? Quale è il mio obiettivo? Dove voglio andare? Cosa produco? I miei prodotti potrebbero interessare i mercati esteri? Come si muovono i miei concorrenti? Come si posiziona la mia impresa rispetto a loro? Per rispondere a tutte queste domande è più che mai importante l'analisi dei Paesi e la loro selezione in base agli obiettivi imprenditoriali. Anche perché un'impresa potrebbe scommettere su prodotti straordinari di grande innovazione che, però, non è detto siano desiderati dal mercato. A determinare il valore di un bene è il cliente.

Quali sono le mosse sbagliate?

Improvvisare e buttarsi nell'export senza un'analisi: questa non deve diventare un peso, o bloccare le attività, ma deve essere una mappa di orienta-

mento dinamica che mi dà un set di prime informazioni da verificare poi sul campo. Poi: sottovalutare la mappatura dei rischi, non avere una cultura della pianificazione e gestione strategica e non valutare e cercare le barriere in entrata, soprattutto quelle non tariffarie, che fanno capo, ad esempio, agli aspetti tecnologici, al marketing (accesso ai canali di distribuzione), alle certificazioni richieste da alcuni mercati. Le certificazioni spesso sono utilizzate dai vari Paesi come forme celate di protezionismo e, proprio per questo, sono difficili da individuare immediatamente, sono costose e richiedono risorse di tempo e umane dedicate.

Due cuori e un'impresa: il regno dei microingranaggi si chiama Anfabo

Andrea e Fabrizio Boeri guidano una realtà simbolo del made in Italy: microingranaggi su misura, Industria 4.0 e giovani al centro di una meccanica che sa emozionare

Si muove. Eccome se si muove. Lento o veloce, piccolo o grosso che sia, l'ingranaggio – elemento indispensabile della nostra quotidianità – è ciò che, alla Anfabo, accomuna uomini e macchine. Idee e progetti. Alimenta la complicità dei fratelli Andrea e Fabrizio Boeri, ma anche quella dei loro venti collaboratori di cui tre donne in produzione: «Appassionate di meccanica, ottime tornitrici». Mogli, madri e compagne capaci di una precisione invidiabile. Perché la precisione, in questa azienda di Caronno Pertusella, è tutto: la linfa di un lavoro che riesce a raggiungere dimensioni piccolissime. Si direbbe, da orologai svizzeri. Perché ciò che fa la Anfabo è servito anche a quelli.

DUE CUORI E UN'IMPRESA: 35 ANNI FA IL SOGNO DIVENTA REALTA'

Quando l'azienda è un sogno, e quando il sogno diventa realtà, non si può che scommettere ogni giorno su ciò in cui si è sempre creduto. Andrea e Fabrizio non hanno alcun genitore imprenditore alle spalle: papà Sergio era capofficina in un'azienda in Brianza, ma la meccanica era pane quotidiano e il profumo del pane te lo porti dentro. Sempre. Così accadde ad Andrea e Fabrizio: quando il primo decide di aprire l'azienda ha ventiquattro anni e un diploma in indirizzo meccanico all'Istituto tecnico; il secondo, di anni, ne ha diciotto. E riescono in quello che hanno sempre desiderato: nasce trentacinque anni fa a Misinto, in provincia di Monza e Brianza, la piccola torneria automatica dei fratelli che, per distinguersi poi da tutte le altre tornerie,

decidono di assorbire un'azienda specializzata in microingranaggi.

INDUSTRIA 4.0: LA FORZA DEL FUTURO

Da allora tutto ciò che dà movimento esce da qui: cinquemila metri quadrati di cui più della metà coperti e dotati di pannelli fotovoltaici. Un'area immensa che, però, secondo i titolari «è già diventata piccola». E che in ogni passaggio, dalla tornitura alla dentatura alla rettifica all'assemblaggio e fino al controllo qualità affidato al laboratorio di metrologia (nel quale la parte del leone la fa l'evolventimetro) si porta dentro la forza del futuro: «Più di dieci anni fa tutte le macchine erano già state cablate, così abbiamo abbracciato Industria 4.0 senza alcuna difficoltà. E così è accaduto con la certificazione 9001:2015 ottenuta nel luglio 2021, l'ultima emissione dello standard internazionale per i Sistemi di Gestione per la Qualità. In tre mesi abbiamo concluso il percorso senza alcuna segnalazione di difformità».

IL LAVORO NON E' SOLO UN LAVORO: NEI GIOVANI CERCHIAMO LA PASSIONE

Ma il futuro si costruisce con i giovani, ed è su questi che Andrea e Fabrizio hanno sempre scommesso. A partire dai figli: Lorenzo, a 21 anni, lavora nel reparto dentatura mentre Elisa, che di anni ne ha ventiquattro, segue la programmazione lavori. In tutti questi anni, i ragazzi che sono entrati alla Anfabo con uno stage sono stati circa venti e quattro sono stati assunti: «Arrivano dal Cnos-Fap dell'Istituto Salesiani Don Bosco di Arese. Una realtà eccezionale che propone corsi annuali IFTS nel settore automotive, elettrico, in quello della meccanica, del legno, della ristorazione, della grafica e comunicazione e agricolo». Il messaggio arriva forte e chiaro: un'impresa dinamica non può fare a meno delle nuove generazioni. Ancora Andrea Anfabo: «Qui i giovani sono sette su ventidue

dipendenti e su di loro continueremo ad investire perché sono veloci e portano nell'impresa una visione diversa del mondo». Ma non è facile: «I giovani che cercano lavoro ci sono, ma non tutti meritano quelle opportunità – la crescita personale non sempre è un loro obiettivo - che può offrire un'azienda come la nostra. Però, quando ne trovi uno che è veramente appassionato può anche essere divertente, perché è la passione a tenerlo qui. A fare la differenza è questa, perché il lavoro non deve essere solo un semplice lavoro».

IL DISEGNO TECNICO NON BASTA: CI VUOLE TANTA PAZIENZA

Giovani, ma non solo, «che ci hanno aiutati a crescere – dicono i titolari -. Entrare nella logica di Industria 4.0 è stato più difficile per loro che per noi, ma per lavorare sui piccoli pezzi bisogna formarsi non solo sulle macchine ma anche su un pensiero particolare. Che tra le tante cose richiede una qualità unica: la pazienza». Un percorso, questo, che oggi dà ancora più valore a questa azienda al servizio di grossi clienti dell'aerospace e dell'automotive: per i primi si producono particolari che andranno su airbus ed elicotteri, mentre per i secondi si punta alle auto di alta gamma. Con microingranaggi che vanno dal modulo 0,25 al modulo 2,5 realizzati in ottone, alluminio, acciaio, bronzo. Anche in materia plastica. Su torni automatici "a revolver", plurimandrini, centri di lavoro, macchine Cnc a testa fissa o a fantina mobile, macchine a transfer, rettifiche di ultima generazione, presse pneumatiche e oleodinamiche per assemblaggi. Tutto, qui, si muove.

RACCOLTA DATI E MAGAZZINO VERTICALE, COSI' CI SI AVVANTAGGIA SUL MERCATO

Visitando l'azienda di Andrea e Fabrizio ci si accorge di quanto il loro pensiero organizzativo, alla base di quello che può essere considerato il "mi-

cromondo" della meccanica, abbracci tutto e tutti: «Ogni commessa deve essere aperta e chiusa accedendo alla consolle del Pc in officina – racconta Andrea – per poter tracciare non solo i passaggi sul pezzo ma anche chi ci ha operato: la raccolta dati è indispensabile perché ci avvantaggia nel rapporto con fornitori e clienti. E' per questo che ogni particolare, ogni utensile e tanti prodotti vengono codificati e inseriti nel magazzino verticale: in pochi secondi si soddisfa una richiesta oppure si ottiene ciò che serve per una lavorazione». Ma anche questo "armadio" gigantesco, per le esigenze della Anfabo, è ormai «piccolo».

LA COLLABORAZIONE FA BENE A TUTTI

C'è un'altra parola che qui a Caronno Pertusella fa la differenza: collaborazione. Con un'età media dei dipendenti che si aggira sui 35 anni, l'ambiente è sempre in fermento e dà un significato pieno a quell'operosità che è segno distintivo dell'impren-ditoria del nostro territorio. Collaborazione dentro e fuori, con i clienti, «per confrontarci con loro sulla ricerca dei materiali, sui trattamenti, sulle solu-zioni migliori per realizzare un particolare. Su cosa si può fare e come per poter risolvere qualsiasi problema: è questa la grande soddisfazione che ci portiamo a casa la sera», raccontano i due fratelli. Ed è una soddisfazione piena perché nasce anche da «quei clienti che se ne vanno e poi ritornano. La

ragione è sempre quella: non tutti – in Italia i competitor della Anfabo sono pochissimi – possono fare quello che facciamo noi».

Giovani in azienda?

Il consiglio alle imprese: raccontate ciò che fate

I giovani cercano trasparenza e senso del lavoro. Le Pmi devono costruire relazioni, comunicare il proprio valore e creare appartenenza. Anche il colloquio va ripensato



Attratti dalle nuove tecnologie, determinati ma anche insicuri, inseriti in un mondo fatto da relazioni immediate, e per questo poco inclini ad approfondire, i giovani chiedono alle imprese certezze e trasparenza. Ma sanno poco delle potenzialità delle aziende manifatturiere e faticano a maturare un senso di appartenenza al luogo di lavoro. E' questa la fotografia scattata da Alessandra Mazzei, professoressa di Economia e gestione delle imprese e direttrice del Centre for Employee Relations and Communication (Cerc) all'Università IULM. Un primo consiglio agli imprenditori? «Raccontatevi nelle scuole e nelle università, ma lasciate che durante il colloquio di lavoro anche il giovane possa raccontare sé stesso». La sfida è aperta e interessa nello stesso modo i due fronti: le imprese e le nuove generazioni. Entrambe hanno più che mai bisogno di un confronto aperto sui reciproci bisogni, aspettative e obiettivi.

Sempre più imprese lamentano una grossa difficoltà nel trovare giovani che vogliono lavorare nel manifatturiero. Al di là dell'inverno demografico, quali possono essere i motivi?

Il fatto è che i giovani guardano a settori che considerano più attrattivi, moderni e dove possono contribuire a scrivere il futuro. Ma lo fanno perché non conoscono la vera anima delle imprese manifatturiere: altamente

tecniche, mature e consolidate. I giovani di oggi possiedono un livello di formazione più alto rispetto ai loro coetanei del passato (il numero dei laureati è in aumento) e forse, proprio per questo, pensano di potersi mettere in gioco di più e meglio in compatti imprenditoriali che devono ancora crescere e nei quali c'è una sperimentazione spinta. La tecnologia, per le nuove generazioni, è un fattore attrattivo ma fanno fatica a legarla alle piccole e medie imprese manifatturiere. Ecco perché penso sia sempre più importante che le Pmi si raccontino per farsi conoscere meglio: solo così potranno costruire una corretta percezione di ciò che sono e fanno.

Gli imprenditori come possono intercettare i giovani?

Lavorando sulla percezione del manifatturiero per comunicare tutto il suo peso economico: le imprese di questo comparto fanno da traino non solo all'economia nazionale, ma anche a quella internazionale ponendosi nei primi posti delle classifiche. Gli imprenditori, però, dovrebbero anche concentrarsi sulle offerte di lavoro: i giovani, infatti, lamentano spesso l'inadeguatezza di ciò che viene proposto loro in relazione all'investimento che

hanno fatto nella formazione, alle loro aspirazioni, al costo della vita. La soluzione sta nella trasparenza dell'offerta: i giovani si aspettano di sapere chiaramente le condizioni del contratto, a partire dalla remunerazione e dalle prospettive di carriera. In sintesi, le imprese – singole o in rete - dovrebbero attuare politiche di employer branding fatte di trasparenza e offerte mirate che possano essere attraenti agli occhi delle nuove generazioni. Il concetto di "lavoro povero", però, oggi si è esteso anche a profili altamente professionali, e qui ci vogliono interventi di sistema calibrati.

Lei parla spesso di percezione: perché?

E' importante che i giovani si rendano conto di come si lavora nel manifatturiero e di cosa si produce. Ecco perché gli imprenditori dovrebbero curare molto di più i rapporti con le scuole e le università: presentarsi, creare attività congiunte con gli istituti, andare direttamente dai giovani. Anche perché una diversa percezione dell'azienda può incidere su quella perdita del senso del lavoro che esprimono le nuove generazioni. Diverse ricerche ci dicono che le generazioni precedenti vivevano il lavoro in modo estremamente positivo perché si legava ad una prospettiva progettuale. I giovani

di oggi, invece, lo vedono come qualcosa di strumentale perché per loro la vita è al di fuori del contesto lavorativo. A queste generazioni, proprio grazie agli imprenditori, dobbiamo far capire che il lavoro ha un valore intrinseco: valorizza la persona e dà un contributo alla società.

Lavoro che si impara sul campo?

E' giusto che le aziende formino internamente i lavoratori, anche perché la capacità di apprendimento dei giovani che hanno studiato è alta e la loro mente è aperta, flessibile e malleabile. Imparano prima e meglio e, con il passare del tempo, dimostreranno di saper imparare con la stessa prontezza. Il lavoro in presenza e nei reparti produttivi, poi, stimola ancora di più le nuove generazioni perché le aiuta nel lavoro di gruppo e nella costruzione delle relazioni sociali. Il giovane inserito in un contesto formativo "sul campo" non potrà che avere vantaggi.

Come si deve condurre un colloquio di lavoro con un giovane per far emergere anche le sue soft skills?

Il primo punto, quello in grado di fare la differenza, è chiedere al ragazzo di raccontare il suo curricu-

lum: come si presenta e si percepisce, ma anche il perché delle scelte fatte. Il modo in cui è scritto il curriculum dice molto del candidato e del suo carattere. Personalmente, diffido dal paragrafo "competenze" dove si legge quasi sempre della capacità di problem solving e di lavorare in squadra. Le soft skills sono il frutto delle esperienze matureate dal giovane: se si è laureato tempestivamente vuol dire che si sa organizzare, se ha ottenuto voti alti vuol dire che è ambizioso, se ha fatto un percorso di volontariato vuol dire che sa coniugare lo studio con altre attività. Personalmente, a ciò che viene dichiarato esplicitamente non dà molto peso. Piuttosto, guardo alle esperienze e ai percorsi descritti con fatti puntuali.

Le domande che non si devono mai rivolgere ad un candidato?

Non chiedere mai informazioni sulla sua vita personale: queste potrebbero portare a equivoci seri.

Quali sono le sfide per una corretta gestione delle risorse umane nelle Pmi?

Una fra le maggiori sfide per le piccole e medie imprese è la chiarezza dei ruoli: il "chi fa che cosa". Nelle Pmi a volte c'è più informalità rispetto ad

I CONSIGLI PER LE IMPRESE

- » PROGETTI CONGIUNTI con le scuole e le università per raccontare il manifatturiero e ciò che offre ai giovani
- » EMPLOYER BRANDING: lavorare su trasparenza e chiarezza per attrarre le nuove generazioni
- » ONBOARDING: tutor aziendale e training per dare sicurezza
- » DEFINIRE I RUOLI: la relazione tra responsabili e collaboratori crea senso di appartenenza
- » COLLOQUIO DI LAVORO: il giovane deve raccontare sé stesso
- » RISPOSTE DIVERSE AD ASPETTATIVE DIVERSE, ma bisogna sempre mantenere un'equità tra le diverse generazioni



altre realtà imprenditoriali, ma questo disorienta i giovani: ecco perché è necessario agire attraverso processi ben definiti. Inoltre, è fondamentale il supporto dei responsabili che, a volte, per mancanza di tempo, per le pressioni della dirigenza e per obiettivi alti e a trecentosessanta gradi, trascurano le relazioni con i loro collaboratori. Confrontarsi con il proprio responsabile è fondamentale per maturare il senso di appartenenza all'azienda. Che, però, si consolida attraverso la trasparenza nei processi di carriera e dei riconoscimenti: solo così viene garantita l'equità all'interno del sistema. Al Centre for Employee Relations and Communication (Cerc) dell'Università IULM abbiamo studiato a fondo l'onboarding dei neoassunti e ci siamo accorti che è importantissimo accompagnare i giovani in un percorso strutturato di inserimento in azienda attraverso un tutor aziendale e il training. L'affiancamento dà sicurezza.

La gestione dei giovani deve prevedere strumenti e modalità diverse rispetto a quelle utilizzate per i senior?

Senza dubbio i giovani si aspettano misure diverse rispetto a quelle utilizzate per i colleghi senior, però gli imprenditori devono prestare particolare

attenzione a non creare sistemi troppo diversi che potrebbero portare ad una distinzione troppo marcata, fino ad arrivare alla spaccatura, tra le diverse generazioni. E' giusto trovare un accordo reciproco, ma è anche corretto chiedere alle nuove generazioni di adeguarsi al contesto e a quello che trovano in azienda per evitare di dover gestire sistemi paralleli, o sottogruppi, all'interno del personale. Se da un lato è inevitabile rispondere alle diverse aspettative dei dipendenti, dall'altro bisogna sempre mantenere un'equità nel trattamento. I giovani, però, dimostrano anche una grande facilità nel cambiare posto di lavoro

Il mondo intorno a loro è fatto di relazioni immediate che, proprio per questo, si consolidano a fatica. Ecco perché bisogna lavorare sul senso del lavoro e, di conseguenza, sul senso di appartenenza all'azienda. Una buona leva sono i contratti: quelli a tempo determinato, però, creano nelle nuove generazioni un certo grado di incertezza perché in azienda si sentono con "un piede fuori e uno dentro". Il senso di attaccamento all'azienda si ottiene tenendosi i giovani a lungo.

I nostri Focus

Innovazione e formazione



Annarita Cacciamani

Digitализare conviene davvero? Ecco i numeri che ogni Pmi deve conoscere

La tecnologia non serve solo a tagliare i costi: può raddoppiare i ricavi e far crescere la produttività. Ma solo se usata nel modo giusto



DANIELA ANDREINI

Direttrice del dipartimento di Scienze aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo

Negli ultimi anni, la trasformazione digitale ha assunto un ruolo importante per le piccole e medie imprese. Tuttavia, l'adozione delle nuove tecnologie non è priva di ostacoli.

Secondo la professoressa **Daniela Andreini, direttrice del dipartimento di Scienze aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo**, le principali barriere che impediscono alle Pmi di abbracciare la digitalizzazione sono legate a diversi fattori chiave:

- » **Vincoli finanziari e contesto territoriale**, poiché l'innovazione richiede investimenti in strumentazioni, aggiornamenti infrastrutturali e formazione del personale. Difficilmente però questi investimenti sono sostenibili solo con risorse interne di R&D, rendendo l'innovazione delle Pmi strettamente correlate alle politiche territoriali di sviluppo, attraverso sovvenzioni, e alle collaborazioni fuori e dentro il proprio territorio.
- » **Obsolescenza tecnologica rapida**, che crea il timore di investire in tecnologie che potrebbero risultare obsolete nel breve periodo. Questo crea a sua volta la difficoltà, timore e quindi differimento degli investimenti in innovazione strategica, che possono quindi diminuire soprattutto gli impatti dei vantaggi competitivi da "first mover".
- » **Carenza di competenze digitali**, le Pmi hanno una difficoltà maggiore rispetto alle grandi imprese di attrazione dei talenti e quindi un problema diffuso che rende difficile per le aziende trovare risorse formate sulle nuove tecnologie.

IL PESO DELLE COMPETENZE E DELLA FORMAZIONE

«Non possiamo pensare che la trasformazione digitale si risolva solo con il denaro - afferma la professoressa Andreini - Oggi è fondamentale investire in formazione continua e sviluppare la capacità di innovarsi costantemente». Per affrontare la sfida digitale, secondo la docente, servono:

- » **Innovation Management**, con leader capaci di guidare la transizione digitale.
- » **Strategie di pianificazione**, per ottimizzare le risorse disponibili e investire in tecnologie adeguate.
- » **Approfondita conoscenza dei dati aziendali**, essenziale per evitare errori nelle analisi automatizzate.
- » **Consapevolezza della cybersecurity**, tema oggi più che mai rilevante per proteggere le imprese.

I VANTAGGI DELLA DIGITALIZZAZIONE

L'adozione delle tecnologie digitali, se ben strutturata, può portare benefici significativi alle Pmi. «**Se pensata a livello strategico, la digitalizzazione può incrementare la produttività fino al 30%, migliorare la redditività del 35% e far crescere i ricavi anche del doppio**», sottolinea la professore Andreini.

Tuttavia, gli studi scientifici verificano fortissime differenze tra Pmi, che dipendono dalla dimensione – maggiore è la dimensione e più evidenti sono i benefici di innovazione - e dalla dipendenza dell'innovazione del R&D in house. Ossia quanto più le Pmi sono aperte a contaminazioni e a collaborazioni esterne volte, incrementali sono i benefici dell'innovazione digitale.

Un altro elemento chiave riguarda l'innovazione nei processi produttivi e organizzativi. Tecnologie come **intelligenza artificiale, big data, l'internet of things e cloud computing** consentono alle Pmi di operare in modo più efficace anche rispetto alle grandi aziende. «Se in passato la tecnologia serviva principalmente a ridurre i costi, oggi può aumentare i ricavi, migliorare l'esperienza del cliente e quindi la sua soddisfazione», aggiunge.

L'INNOVAZIONE NELLE PMI RISPETTO ALLE GRANDI IMPRESE

Secondo la professore Andreini, le Pmi adot-

tano l'innovazione in modo diverso rispetto alle grandi aziende:

- » Le grandi imprese implementano cambiamenti incrementali e costanti.
- » Le Pmi adottano innovazioni in modo discontinuo, con cambiamenti più visibili e impattanti nel breve termine.

«**L'introduzione di una nuova tecnologia può far aumentare la produttività del 30% nelle Pmi, ma solo se inserita in una strategia ben strutturata**», precisa Andreini.

IL RUOLO DELLA FILIERA E LA NECESSITÀ DI COLLABORAZIONE

Un aspetto spesso trascurato riguarda l'impatto della digitalizzazione sulla filiera produttiva. «**Se una Pmi innova, ma i suoi fornitori non seguono lo stesso percorso, il rischio è di avere una filiera frammentata**», avverte la docente. Tuttavia, con le tecnologie digitali, anche le piccole aziende possono essere protagoniste del cambiamento. «Pensiamo al settore automobilistico: mentre i grandi player esitavano, alcune startup hanno rivoluzionato il mercato puntando sull'elettrico».

Daniela Andreini evidenzia come la digitalizzazione possa anche creare nuovi equilibri all'interno delle filiere. «Oggi l'ecosistema può diventare molto

più parcellizzato e, come accade con i dipendenti più giovani che introducono nuove pratiche digitali nelle aziende tradizionali, anche le startup possono trasformare interi settori».

I RISCHI DELLA MANCATA INNOVAZIONE

Secondo Andreini, «i settori più vulnerabili sono quelli che hanno delle grandi infrastrutture alla base, come le aziende manifatturiere, dove l'innovazione è più difficile, più costosa e più rischiosa». Tuttavia, il vero rischio è **rimanere indietro rispetto alla concorrenza**. «Le Pmi che non si adeguano al cambiamento rischiano di perdere quote di mercato e di diventare irrilevanti nel medio-lungo periodo».

MODELLI DI INNOVAZIONE E APPLICAZIONI PRATICHE

«Il marketing digitale sta impattando enormemente sulla capacità di vendita delle Pmi», afferma Andreini, sottolineando come strumenti come il **Customer Relationship Management (Crm)** possano ottimizzare i processi interni e migliorare la gestione e la soddisfazione dei clienti.

Inoltre, la digitalizzazione sta trasformando anche la formazione e la manutenzione industriale: «**L'uso dell'intelligenza artificiale per la creazione di manuali digitali e l'impiego della realtà au-**

mentata per il training degli operatori stanno riducendo tempi e costi di apprendimento e manutenzione».

Tuttavia, la digitalizzazione non garantisce automaticamente il successo. «Abbiamo studi che mostrano che fino al 70% dei progetti di innovazione fallisce. Il punto non è solo implementare nuove tecnologie, ma farlo con una strategia ben definita», conclude la professoressa Andreini.

Annarita **Cacciamani**

Le imprese familiari vincenti investono sulla formazione continua

Leadership, innovazione e crescita: ecco perché la formazione è la leva strategica per il successo delle imprese familiari di oggi e di domani



Alfredo De Massis

Professore ordinario di Imprenditorialità e Family Business all' Università di Chieti-Pescara



Le **imprese familiari** affrontano sfide sempre più complesse per garantire continuità e competitività. Secondo il professor **Alfredo De Massis**, professore ordinario di **Imprenditorialità e Family Business** all' Università di Chieti-Pescara e all'IMD Business School, in Svizzera, «**la formazione non è più un lusso, ma una necessità strategica**». Oltre alle competenze tecniche, oggi servono leadership, gestione dei conflitti e adattabilità ai cambiamenti.

«Il passaggio generazionale è uno dei momenti più critici per un'impresa familiare, e senza una preparazione adeguata, il rischio di fallimento è elevato» sottolinea il docente. Inoltre, la digitalizzazione e le nuove tendenze di mercato impongono una formazione costante per restare competitivi.

COME INVESTONO OGGI LE IMPRESE FAMILIARI NELLA FORMAZIONE E NELL'AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE INTERNE?

Negli ultimi dieci anni, si è registrato un cambiamento significativo nell'approccio delle imprese familiari alla formazione. Secondo il prof. De Massis, «**sempre più famiglie imprenditoriali stanno adottando criteri strutturati per regolare l'ingresso e i percorsi di carriera delle nuove generazioni**» Questo fenomeno si è intensificato con l'aumento dei passaggi generazionali, che hanno portato a una maggiore complessità nella gestione aziendale.

L'attenzione alla formazione è cresciuta, e oggi ci sono condizioni che vengono considerate imprescindibili per guidare un family business:

- » Un background scolastico qualificato, spesso con studi in business school;
- » Esperienze lavorative al di fuori dell'impresa familiare per acquisire nuove prospettive;
- » La padronanza di una seconda lingua o esperienze internazionali.

Inoltre, il prof. De Massis sottolinea che «oggi la nuova generazione dà molta più importanza al bilanciamento tra vita e lavoro. La cultura del sacrificio è stata superata da una cultura in cui il benessere personale gioca un ruolo fondamentale». Questo cambiamento di mentalità ha portato a una maggiore richiesta di **percorsi di formazione che non solo sviluppino competenze tecniche, ma**

anche soft skills legate alla leadership, alla gestione del tempo e alla comunicazione.

LE COMPETENZE STRATEGICHE NEI FAMILY BUSINESS

Le competenze strategiche sulle quali le imprese familiari stanno investendo maggiormente, come spiega il prof. De Massin includono:

1. Gestione del passaggio generazionale: solo il 30% delle imprese supera la transizione dalla prima alla seconda generazione, e questa percentuale scende drasticamente con le generazioni successive. Oltre alla successione interna, oggi le imprese stanno valutando anche altre opzioni come la successione esterna o la vendita parziale o totale a fondi di investimento. Serve dunque un ventaglio di competenze più ampio.

2. Digitalizzazione e intelligenza artificiale: le imprese devono presidiare tecnologie come l'intelligenza artificiale perché cambiano i modelli di business e rendono alcune competenze tradizionali meno rilevanti.

3. Gestione dei conflitti e comunicazione interna: Le famiglie imprenditoriali più illuminate sono brave a comunicare, facilitare la comunicazione in modo tale che la tensione non diventi un conflitto con strascichi importanti.

4. Governance aziendale e gestione degli as-

set: Oltre alla gestione operativa dell'impresa, le nuove generazioni devono acquisire competenze finanziarie e patrimoniali per tutelare il valore dell'azienda e garantirne la crescita.

5. Sostenibilità e responsabilità sociale: Le nuove generazioni sono particolarmente sensibili ai temi della sostenibilità, e molte imprese stanno investendo in formazione per rendere il proprio business più green e socialmente responsabile"

6. Adattamento ai nuovi scenari economici: Viviamo in un'era caratterizzata da crisi multiple in parallelo, il che rende fondamentale per le imprese sviluppare una flessibilità operativa e strategica per affrontare le incertezze del mercato.

PERCHÉ INVESTIRE IN FORMAZIONE

L'investimento nella formazione ha già portato risultati misurabili in diversi family business. Secondo il prof. De Massis, «non basta più avere competenze, ma serve anche motivazione e commitment. **La formazione deve essere progettata in modo da stimolare la passione per il business di famiglia».**

Alcuni esempi di ritorno positivo includono:

» **Innovazione di prodotto e di processo:** Alcune imprese hanno introdotto nuovi modelli di

business grazie a dirigenti formati in contesti internazionali e con esperienza nel digitale.

- » **Miglioramento della governance:** Famiglie imprenditoriali che hanno seguito percorsi di formazione in management e strategia hanno strutturato meglio il proprio modello decisionale, riducendo i conflitti interni. La formazione è utile per migliorare non solo la governance dell'impresa ma anche quella della famiglia.
- » **Passaggi generazionali di successo:** Aziende che hanno investito in percorsi di mentorship e formazione per le nuove generazioni hanno facilitato il ricambio ai vertici senza crisi interne.
- » **Miglior gestione degli asset familiari:** La capacità di amministrare il patrimonio familiare, tangibile e intangibile, è diventata una competenza imprescindibile per assicurare la continuità aziendale.

LA FORMAZIONE COME STRUMENTO PER GARANTIRE CONTINUITÀ E COMPETITIVITÀ

La formazione nelle imprese familiari non è più un optional, ma una necessità per garantire continuità e competitività. Il prof. De Massis sottolinea come «il futuro del family business dipenda dalla **capacità di sviluppare non solo competenze manageriali, ma anche capacità di leadership, gestione dei conflitti e adattamento ai cambiamenti**».

menti». Inoltre, il modo in cui si fa formazione sta cambiando: «Oggi è sempre più importante non tanto ciò che insegni, ma come lo insegni. La formazione deve essere esperienziale, basata sul confronto tra generazioni e sull'apprendimento pratico».

Il successo delle imprese familiari dipende anche dalla capacità di essere meritocratiche: «I family business possono correre il rischio di diventare il regno del nepotismo; per evitarlo è fondamentale **mettere il merito al centro e dare priorità a una formazione moderna e innovativa»**

Investire in formazione significa, quindi, assicurare alle imprese familiari un futuro solido, resiliente e pronto alle sfide del domani.

Annarita Cacciamani

Innovazione e sostenibilità: il ruolo della digitalizzazione per non essere tagliati fuori dal mercato

Quali i segnali per capire che un'azienda rischia di entrare in crisi?
Quali i parametri per capire il grado di innovazione di un'impresa? Lo spiega il professor Bresciani dell'Università di Torino



Nel contesto economico attuale, l'innovazione è una necessità imprescindibile per le imprese che vogliono rimanere competitive. Tuttavia, **innovare non significa solo introdurre nuove tecnologie, ma anche adattarsi ai cambiamenti di mercato e sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla digitalizzazione**. Secondo il professor Stefano Bresciani, ordinario di Innovation Management all'Università di Torino, esistono indicatori chiave per valutare il livello di innovazione di un'azienda e segnali che possono indicare un rischio di crisi se non si investe in nuove soluzioni.

PERCHÉ L'INNOVAZIONE È ESSENZIALE?

«Le imprese devono innovare, altrimenti sono fuori dal mercato», afferma Bresciani. La digitalizzazione è uno dei fattori chiave per mantenere la competitività: **nel 2024, il 65% delle Pmi italiane dichiara di investire in digitale**, seppur con intensità variabile. Tuttavia, il restante 35% resta indietro per tre motivi principali:

- » **Il 21% ritiene marginale il ruolo del digitale nel proprio settore.**
- » **L'8% non comprende i benefici che ne potrebbero derivare.**
- » **Il 6% considera eccessivi i costi da sostenere.**

Per valutare il grado di innovazione di un'impresa, è utile osservare alcuni parametri specifici:

- » **Investimenti in ricerca e sviluppo:** quanti fondi vengono destinati all'innovazione?
- » **Numero di brevetti depositati:** un indicatore tangibile del progresso tecnologico.
- » **Tempo di sviluppo di nuovi prodotti:** ogni quanto l'azienda lancia nuove soluzioni sul mercato?
- » **Quota di fatturato generata da nuovi prodotti:** quanto pesa l'innovazione sul totale del fatturato?
- » **Livello di digitalizzazione:** misurato attraverso indicatori come il Digital Maturity Index (una sorta di fotografia dell'attuale situazione aziendale a livello di competenza e innovazione digitale, ndr).
- » **Collaborazioni con università e centri di ricerca:** un segnale della volontà di crescita e aggiornamento continuo.
- » **Presenza di dipendenti altamente qualificati**, come dottori di ricerca o esperti in tecnologie emergenti.

IL RUOLO DEL DIGITALE NELLA SOSTENIBILITÀ

L'innovazione non è solo una questione di crescita economica, ma anche di sostenibilità. «Le innovazioni digitali hanno reso le aziende più efficienti e sostenibili», sottolinea Bresciani. Alcuni esempi concreti includono:

- » **Intelligenza artificiale e machine learning** per l'ottimizzazione dei processi produttivi e la manutenzione predittiva.
- » **IoT e sensori intelligenti** per monitorare consumi e ridurre sprechi.
- » **Blockchain** per una maggiore tracciabilità e trasparenza nella supply chain.
- » **Smart working** per ridurre i consumi energetici e le emissioni legate agli spostamenti.
- » **Dematerializzazione e cloud computing**, che riducono la necessità di hardware fisico e ottimizzano le risorse aziendali.

Secondo uno studio del 2024 del Politecnico di Milano, **il 58% delle imprese che hanno investito nella digitalizzazione ha registrato una riduzione dei costi operativi e un miglioramento della sostenibilità ambientale. Inoltre, il 57% delle Pmi utilizza strumenti digitali per perseguire obiettivi di sostenibilità ambientale.**

SEGNALI DI CRISI AZIENDALE

Non innovare comporta rischi concreti. «Un'impresa che inizia ad avere problemi lo mostra molto prima di entrare in crisi», avverte Bresciani. Alcuni segnali d'allarme sono:

- » **Diminuzione della quota di mercato e del fatturato.**
 - » **Perdita di clienti a favore della concorrenza.**
 - » **Riduzione della notorietà del marchio** e difficoltà nell'attrarre talenti.
 - » **Taglio degli investimenti in ricerca e sviluppo** per esigenze di breve termine.
 - » **Dipendenza da pochi grandi clienti o fornitori**, che rende vulnerabili ai cambiamenti di mercato.
 - » **Incremento dei costi fissi** non bilanciato da una crescita nelle vendite.
 - » **Difficoltà nel reclutare personale qualificato**, segnale di una percezione negativa dell'azienda.
- » Un'impresa in crisi spesso riduce gli investimenti in innovazione, cercando soluzioni immediate per tagliare i costi, ma questo porta solo a un ulteriore declino», avverte Bresciani.

L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE DELL'INNOVAZIONE

«Un ottimo prodotto non è sufficiente per avere successo: bisogna anche saperlo comunicare», afferma Bresciani. La storia è piena di esempi di prodotti tecnologicamente avanzati che non hanno trovato il successo sperato per mancanza di un'adeguata strategia di marketing. Alcuni errori comuni includono:

- » **Lancio prematuro sul mercato, quando i consumatori non sono ancora pronti.**
- » **Mancanza di una chiara differenziazione rispetto ai concorrenti.**

» **Comunicazione inefficace dei benefici reali del prodotto.**

«Anche i giganti della tecnologia hanno commesso errori: pensiamo ai videofonini o a certi modelli di smartphone lanciati troppo presto. Se il mercato non è pronto, il prodotto fallisce», sottolinea Bresciani.

COINVOLGERE LA FILIERA NELLA DIGITALIZZAZIONE

Un altro tema chiave è il coinvolgimento di clienti e fornitori nei processi di innovazione. «Se un anello della catena resta indietro, si crea un problema per tutti», spiega Bresciani. Tra le soluzioni possibili:

- » **Progetti aperti** che coinvolgano l'intera filiera.
- » **Accordi di collaborazione e co-creazione** con fornitori e clienti.
- » **Utilizzo di software ERP** per un'integrazione digitale efficace.
- » **Beta test e versioni sperimentali** che coinvolgano direttamente i clienti nella fase di sviluppo.

Oggi, **il 65% delle Pmi ha avviato progetti di trasformazione digitale in collaborazione con partner esterni, come società di consulenza, studi professionali e aziende della filiera.** Tuttavia, la collaborazione con Università e Startup è ancora poco diffusa, frenando l'adozione di tecnologie più avanzate.

IL RISCHIO DI DIPENDENZA DA GRANDI CLIENTI

Per molte piccole e medie imprese, la dipendenza da pochi clienti di grandi dimensioni può rappresentare un serio problema. «Se un'azienda genera il 70-80% del proprio fatturato da un solo cliente e quel cliente decide di interrompere la collaborazione, il rischio di crisi è immediato» avverte Bresciani.

Questo fenomeno è stato particolarmente evidente nel settore automobilistico, dove molte Pmi si sono trovate in difficoltà con il passaggio alla mobilità elettrica. «La soluzione è diversificare il portafoglio clienti e ridurre la dipendenza da singoli attori del mercato», suggerisce Bresciani.

INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ

L'innovazione è un fattore determinante per la competitività e la sostenibilità delle imprese. **Monitorare gli indicatori giusti, comunicare efficacemente i propri prodotti e coinvolgere attivamente la filiera può fare la differenza tra crescita e crisi.** «Le aziende devono guardarsi intorno e non fermarsi mai: il mercato cambia rapidamente, e chi non si evolve rischia di restare indietro», conclude Bresciani



IDEA

Annarita Cacciamani

Pmi e digitalizzazione: senza innovazione la produttività non cresce

Le aziende devono superare le barriere culturali e puntare sulla digitalizzazione. Il professor Giuliano Noci spiega perché innovare è vitale per restare competitivi



Giuliano Noci

Professore ordinario di Ingegneria economico gestionale alla School of Management del Politecnico di Milano



BUSINESS

DEVELOP

PRODUCT

Le piccole e medie imprese italiane si trovano oggi di fronte a una sfida determinante: l'adozione delle tecnologie digitali. Il **professor Giuliano Noci, ordinario di Ingegneria economico gestionale alla School of Management del Politecnico di Milano**, evidenzia le difficoltà e le opportunità legate a questa trasformazione.

I PRINCIPALI OSTACOLI ALL'INNOVAZIONE DIGITALE

Secondo Noci, uno dei principali problemi è la forte **cultura manifatturiera** dell'industria italiana, **ancora troppo ancorata alla materialità della produzione**. «Noi abbiamo una cultura manifatturiera troppo legata alla materialità della nostra produzione e siamo quart'ultimi in Europa per competenze digitali», afferma il professore. **Questo limita l'adozione delle tecnologie digitali, con effetti negativi sulla produttività**, che in Italia non cresce da anni.

Alcuni dati evidenziano la criticità della situazione:

- » **L'Italia si colloca al quart'ultimo posto in Europa per competenze digitali.**
- » **La produttività non registra miglioramenti significativi da tempo.**
- » **L'intelligenza artificiale, se non gestita correttamente, potrebbe costituire una minaccia considerevole per il sistema industriale.**

L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI SULLE PMI

Investire nella digitalizzazione è ormai imprescindibile per la sopravvivenza e la crescita delle imprese. «Il mondo è digitale, quindi **investire in tecnologie digitali significa investire nel futuro di un'azienda**», sottolinea il professore. Questo implica tre elementi fondamentali:

- » **Digitalizzazione dei processi interni per migliorare l'efficienza operativa.**
- » **Ottimizzazione delle relazioni con il mercato attraverso strumenti digitali.**
- » **Sfruttamento dell'analisi dei dati per prendere decisioni più efficaci e strategiche.**

Le nuove tecnologie permettono inoltre di ridurre i costi operativi, ottimizzare i tempi di produzione e ampliare le opportunità di espansione nei mercati internazionali. L'adozione di indicatori di performance adeguati è quindi essenziale per monitorare con precisione l'andamento del business.

LE COMPETENZE NECESSARIE PER L'INNOVAZIONE

Uno degli aspetti più critici riguarda la carenza di competenze digitali e manageriali. «Le nostre aziende hanno eccellenti competenze tecniche, ma mancano di competenze manageriali» osserva Noci. Le principali difficoltà includono:

- » **La mancanza di business plan strutturati e progetti di investimento definiti.**
- » **L'assenza di strumenti adeguati a misurare le prestazioni aziendali.**
- » **Il livello delle competenze digitali fermo da oltre vent'anni.**

Questi limiti rappresentano un ostacolo alla competitività delle PMI italiane, che rischiano di restare indietro rispetto ai concorrenti internazionali.

MODELLO DI INNOVAZIONE EFFICACI

Per superare queste difficoltà, secondo Noci, le Pmi dovrebbero adottare modelli di innovazione aperti, che vadano oltre la semplice ottimizzazione del prodotto fisico. «Si lavora sulla trasformazione digitale del prodotto, mettendo al centro il cliente», spiega. Un modello di innovazione efficace deve prevedere:

- » **L'integrazione della digitalizzazione nei prodotti e nei servizi offerti.**
- » **Una maggiore personalizzazione dell'esperienza del cliente.**

- » **La collaborazione con esperti Ict per accedere a nuove competenze e strumenti.**

IL RISCHIO PER CHI NON INNOVA

Il messaggio del professore è chiaro: **«Chi non innova muore, esce dal mercato».** In un contesto economico sempre più dinamico e imprevedibile, il rischio di fallimento è elevato per le aziende che non riescono a evolversi e a rimanere competitive. L'innovazione può riguardare il miglioramento del prodotto, l'ottimizzazione del processo produttivo o l'evoluzione del modello di business, ma in ogni caso rappresenta una necessità imprescindibile per la sopravvivenza e la crescita delle imprese.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELLE FILIERE PRODUTTIVE

Un altro aspetto cruciale dell'innovazione riguarda l'intera filiera produttiva. "Le filiere diventano sempre più integrate e **i fornitori devono seguire l'innovazione del cliente, altrimenti vanno fuori mercato,**" osserva Noci. Per garantire un ecosistema produttivo efficiente e competitivo, molte aziende stanno:

- » **Richiedendo ai propri fornitori piani di formazione mirati.**
- » **Implementando strategie di cambiamento.**
- » **Adottando tecnologie digitali avanzate per migliorare l'efficienza operativa.**

Innovare per crescere e sopravvivere

L'innovazione digitale non è più un'opzione, ma una necessità per la sopravvivenza e la crescita delle Pmi. Come evidenziato dal professor Noci, le imprese devono:

- » **Superare le resistenze culturali verso la digitalizzazione.**
- » **Sviluppare competenze manageriali per una gestione più strategica.**
- » **Adottare modelli di innovazione aperti per affrontare le sfide del futuro.**

Solo attraverso un cambiamento concreto e strutturato, le Pmi potranno rafforzare la propria competitività e cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale.

Annarita Cacciamani

Pmi in trappola: senza formazione sei fuori. Ecco i dati che non puoi ignorare

Formazione aziendale: investimento o spreco?
Scopri i numeri, i rischi e le strategie per evitare
il declino e rendere la tua impresa davvero
competitiva



In un mercato sempre più competitivo e caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, la formazione rappresenta una leva fondamentale per la crescita e la sopravvivenza delle piccole e medie imprese. **Come spiega il professor Luca Dezi, ordinario di Economia e Gestione delle imprese all'Università La Sapienza di Roma, nonostante il riconoscimento del suo valore strategico, molte aziende faticano ad adottare un approccio strutturato alla formazione, rischiando così di rimanere indietro rispetto ai nuovi trend del settore.**

I numeri parlano chiaro: «Secondo i dati dell'Osservatorio delle Pmi, **circa il 60% delle imprese investe in formazione, con un incremento del 15% rispetto a cinque anni fa**», spiega il professor Dezi. Tuttavia, **permangono criticità, come la scarsa attenzione alla valutazione delle competenze interne e la mancata previsione dei fabbisogni futuri.**

Un altro punto cruciale è il **gap nelle competenze digitali**. «Il Digital Economy and Society Index (DESI) evidenzia che solo il 42% degli adulti possiede competenze digitali avanzate», sottolinea Dezi. Questo dato riflette una sfida importante per le Pmi, che devono **investire in programmi di upskilling e reskilling per non perdere competitività**. Tuttavia, secondo una ricerca dell'Osservatorio Innovazione digitale nelle Pmi del Politecnico di Milano, **solo il 20% delle Pmi ha realizzato attività formative sulla digitalizzazione di base, mentre meno del 10% ha investito in tecnologie emergenti** come l'intelligenza artificiale.

STRATEGIE E STRUMENTI FORMATIVI

Le imprese adottano diverse strategie per aggiornare le competenze interne, con modalità formative che variano in base al settore e alla dimensione aziendale. «Molte Pmi iniziano con un assessment per valutare il livello delle competenze, ma **solo il 15% realizza una valutazione strutturata e appena l'11% conduce analisi previsionali dei fabbisogni**», sottolinea Dezi.

Le modalità di formazione più diffuse sono:

- » **Lezione frontale in presenza:** utilizzata dal 58% delle Pmi
- » **Formazione a distanza sincrona:** adottata da circa un terzo delle aziende

» **E-learning:** ancora poco diffuso, scelto solo dal 20% delle imprese

Molte aziende si affidano alla formazione informale, come l'affiancamento tra colleghi senior e junior, mentre altre privilegiano corsi più strutturati. «Il problema principale rimane la mancanza di tempo e di una struttura HR dedicata», osserva Dezi.

Un ulteriore ostacolo riguarda la **difficoltà di accesso ai finanziamenti per la formazione.** «Il 32% delle imprese utilizza solo risorse proprie per finanziare la formazione, mentre il 54% combina fondi interni ed esterni, con le piccole imprese che investono di tasca propria più delle medie.

Le piccole imprese, in particolare, fanno più fatica ad accedere ai finanziamenti rispetto alle medie imprese», aggiunge Dezi. **La burocrazia e la scarsa conoscenza delle opportunità di sostegno economico rappresentano barriere significative.**

Un altro aspetto fondamentale è la crescente importanza della transizione ecologica. «Negli ultimi due anni, **il 39% delle Pmi ha investito nella formazione legata alla sostenibilità,** e si prevede un ulteriore incremento», spiega Dezi. La necessità di adeguarsi alle nuove normative ambientali

spinge le aziende a **formare il proprio personale su tematiche di efficientamento energetico, riduzione delle emissioni e gestione sostenibile delle risorse.**

IL RITORNO DELL'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE

Le imprese che investono in formazione ottengono benefici tangibili. **«Gli investimenti in formazione migliorano la produttività, l'innovazione e la competitività»,** afferma Dezi. Secondo uno studio di McKinsey, il 70% delle aziende che ha puntato sulla formazione digitale ha registrato un incremento della produttività del 20%.

TRA I VANTAGGI CONCRETI:

- » **Riduzione dei tempi di apprendimento:** l'uso dell'IA nella formazione può ridurre il tempo necessario del 30% (fonte PwC).
- » **Miglioramento delle performance:** per fare un esempio, nel settore farmaceutico, l'uso dell'IA ha portato a un incremento del 39% nei risultati rispetto alle farmacie tradizionali.
- » **Maggiore engagement dei dipendenti:** le imprese che offrono percorsi formativi strutturati registrano una maggiore soddisfazione e fidelizzazione del personale.

Tuttavia, **la maggioranza delle Pmi continua a**

vedere la formazione come un obbligo più che come un'opportunità strategica. «Solo il 5% delle imprese coinvolge università e centri di ricerca e appena il 2% si rivolge agli Innovation Hub», evidenzia Dezi.

Un altro aspetto importante riguarda la **personalizzazione della formazione**. «Le aziende più innovative stanno puntando su percorsi formativi personalizzati, adattando i contenuti alle reali esigenze dei lavoratori», spiega Dezi. Questo approccio consente di ottimizzare l'apprendimento e migliorare i risultati aziendali. L'adozione di piattaforme digitali e di intelligenza artificiale può supportare questa evoluzione, rendendo la formazione più interattiva ed efficace.

ELEMENTO CHIAVE PER LA COMPETITIVITÀ

La formazione è un elemento chiave per la competitività delle Pmi, ma per essere realmente efficace è necessario un cambiamento culturale. «L'isolamento delle imprese e la scarsa consapevolezza sull'importanza della conoscenza rischiano di limitarne la crescita», conclude Dezi. Per rimanere competitive, **le Pmi devono adottare un approccio strategico alla formazione, integrandola nei propri piani di sviluppo e innovazione.**

Inoltre, è **essenziale rafforzare le collaborazioni**

con istituzioni accademiche e centri di ricerca per sviluppare programmi formativi avanzati.

L'accesso a finanziamenti agevolati e l'utilizzo di piattaforme digitali possono supportare le imprese in questo percorso, rendendo la formazione un vero motore di crescita.

Le Pmi che sapranno cogliere questa opportunità potranno non solo migliorare la propria produttività, ma anche consolidare la loro posizione sul mercato in un contesto sempre più digitale e competitivo.

Annarita **Cacciamani**

Più produttività e meno turnover: la formazione è un investimento che ripaga

L'investimento in formazione è una leva strategica per la competitività delle Pmi: si traduce in un miglioramento della produttività, della redditività e nella riduzione del turnover



Francesco De Luca

Professore ordinario di International Accounting and Financial Reporting all'Università «G. d'Annunzio» di Chieti-Pescara



Le piccole e medie imprese italiane, come molti altri attori economici a livello globale, si trovano a dover affrontare una **competizione crescente, accelerata dalla digitalizzazione e dalle nuove sfide di sostenibilità**. In questo scenario, come spiega **Francesco De Luca, professore ordinario di International Accounting and Financial Reporting all'Università «G. d'Annunzio» di Chieti-Pescara**, la formazione continua dei dipendenti non è più una semplice opzione, ma una necessità strategica per garantire la competitività e la crescita nel lungo periodo.

UN TREND IN CRESCITA, MA ANCORA LIMITATO

Se da un lato le grandi aziende italiane sono in grado di destinare risorse significative alla formazione, strutturando vere e proprie academy aziendali, le Pmi stanno facendo progressi ma restano ancora indietro. Secondo i dati più recenti di **Unioncamere e Anpal (2023)**, circa il **39% delle Pmi** con 10-49 dipendenti ha dichiarato di aver investito in formazione nel 2022, un dato in crescita rispetto al **34% del 2021**. Tuttavia, l'importo medio investito per dipendente rimane inferiore rispetto alle grandi imprese: le Pmi spendono mediamente **300-500 euro per dipendente** all'anno, mentre le grandi aziende superano facilmente i **1.200 euro**.

Come sottolinea Francesco De Luca, «molte Pmi sono consapevoli della necessità di formare i propri dipendenti, ma si trovano spesso a fare i conti con risorse limitate. È fondamentale che queste aziende vedano la formazione non come un costo immediato, ma come un investimento fondamentale per la crescita e la competitività a lungo termine»

STRATEGIE FORMATIVE: ADATTARSI ALLE ESIGENZE DEL MERCATO

Per rispondere a queste sfide, le Pmi italiane stanno adottando una serie di strategie formative diverse, che vanno da soluzioni tradizionali a quelle digitali, spesso congiungendo entrambe. Tra le principali strategie adottate:

- 1. Formazione digitale ed E-learning:** le piattaforme online sono diventate uno strumento chiave per molte Pmi. Offrono vantaggi importanti come la **flessibilità**, che permette ai dipendenti di accedere ai corsi in qualsiasi momento, e la **personalizzazione**,

che consente di creare percorsi formativi su misura. Inoltre, la **riduzione dei costi** rispetto alla formazione in aula rende questa opzione ancora più allettante.

2. Apprendistato e formazione on-the-job: settori tradizionali come quello **artigiano e manifatturiero** continuano a puntare sulla formazione pratica, dove i dipendenti apprendono direttamente dai colleghi più esperti. Questo approccio è particolarmente efficace per acquisire competenze specifiche in ambito produttivo.

3. Collaborazioni con università e Its: in settori ad alta tecnologia come **automotive, meccatronica ed energia**, molte PMI stanno stringendo alleanze con **università e Istituti Tecnici Superiori (Its)**. Queste collaborazioni permettono alle aziende di accedere a programmi formativi specializzati, beneficiando anche di fondi per la formazione finanziata, abbattendo così i costi.

4. Workshop e coaching aziendale: in settori come il **finanziario e il marketing**, le PMI investono nella formazione delle soft skills dei dipendenti, come la **leadership** e la **gestione del tempo**, mediante workshop e corsi di coaching aziendale.

LE SFIDE NELLA FORMAZIONE DELLE PMI: STRUMENTI E INCENTIVI PER SUPERARLE

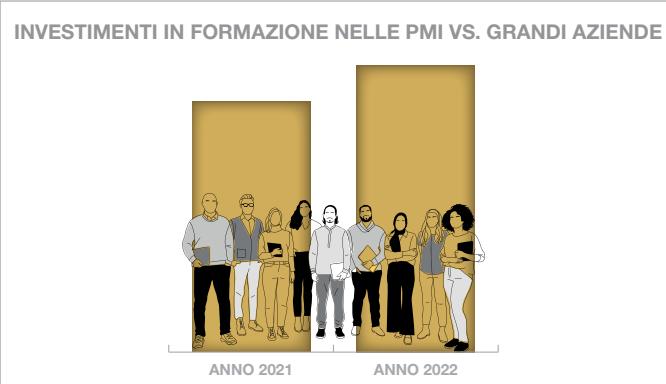
Nonostante l'interesse crescente, le PMI si trovano spesso a dover affrontare ostacoli significativi. La **mancanza di tempo, le risorse finanziarie limitate e la scarsa conoscenza delle opportunità di finanziamento** sono solo alcune delle difficoltà più comuni. Tuttavia, esistono strumenti che possono agevolare l'accesso alla formazione:

- » **Fondo nuove competenze**, che finanzia la **riqualificazione del personale**.
- » **Credito d'imposta Formazione 4.0**, destinato alle PMI che adottano tecnologie avanzate e modelli di business innovativi.

De Luca osserva: «Le PMI devono approfittare degli incentivi pubblici e sviluppare una mentalità più orientata all'investimento nella formazione, che è la chiave per rispondere alle sfide future, in particolare quelle legate alla digitalizzazione e alla sostenibilità»

FORMAZIONE COME VANTAGGIO COMPETITIVO: I BENEFICI CONCRETI

Investire nella formazione non solo migliora le competenze dei dipendenti, ma genera anche ritorni tangibili per le PMI. Secondo uno studio dell'**Istituto Tagliacarne (2023)**, il **31% delle aziende** che investivano in formazione si è dichiarato in grado di superare i livelli pre-Covid già nel 2023.



Questi investimenti si traducono in un incremento della **produttività** e della **redditività**, in particolare nelle Pmi che, grazie alla formazione in **Industria 4.0**, sono riuscite a ottimizzare i loro processi produttivi, ridurre gli sprechi e aumentare l'efficienza.

Alcuni esempi concreti includono:

- » **Pmi meccaniche del Nord Italia:** hanno migliorato la **redditività** e ridotto gli sprechi, grazie agli investimenti in formazione sull'**Industria 4.0**.
- » **Settore turistico:** le Pmi che hanno investito nella **formazione digitale e nelle strategie di marketing online** hanno visto un aumento delle vendite e una maggiore **visibilità internazionale**.
- » **Settore energetico:** le aziende che hanno puntato sulla formazione in ambito **ESG** hanno tratto **finanziamenti green**, migliorando la loro posizione competitiva.

FORMAZIONE, SOSTENIBILITÀ E INNOVAZIONE: LE NUOVE FRONTIERE PER LE PMI

Oggi, la formazione non si limita solo all'aggiornamento delle competenze tecniche. È strettamente legata anche ai temi della **sostenibilità e dell'innovazione**. Un recente studio dell'**Osservatorio Digital & Sustainable** del Politecnico di Milano ha rivelato che l'**84% delle grandi aziende** investe significativamente sia in **innovazione digitale che**

in sostenibilità, ma le PMI sono ancora indietro. Solo il **31% delle Pmi** investe in digitalizzazione e trasformazione ESG, e la sinergia tra questi due ambiti è ancora molto limitata.

Il prof. De Luca conclude: «Le Pmi devono comprendere **che la formazione in sostenibilità e innovazione è ormai imprescindibile per restare competitive in un mercato globale che richiede sempre più competenze legate alla digitalizzazione e alla sostenibilità»**

LA FORMAZIONE COME STRUMENTO DI CRESCITA E COMPETITIVITÀ

La formazione rappresenta una leva strategica per la crescita e la competitività delle PMI. Nonostante le difficoltà, i dati mostrano che **le aziende che investono in formazione ottengono benefici concreti, sia in termini di produttività che di innovazione**. Per favorire ulteriormente questo processo, è necessario continuare a sviluppare incentivi e strumenti che rendano la formazione accessibile anche alle piccole realtà imprenditoriali. Come sottolinea Francesco De Luca: «Investire in formazione non è solo una necessità per le Pmi, ma una scelta strategica che può garantire un vantaggio competitivo duraturo».



Elisa Marasca

L'impresa del futuro tra dati e tecnologia

Oggi possiamo accumulare e utilizzare i dati in maniera molto più sofisticata rispetto al passato. Le informazioni così raccolte possono essere sfruttate attraverso strumenti avanzati come la business intelligence, che trasforma i dati in previsioni attendibili

Da anni, la contabilità analitica rappresenta uno strumento imprescindibile per le aziende che vogliono rimanere competitive in un mercato in rapida evoluzione. Ne parliamo con **Enrico Supino**, **Professore Associato di Economia Aziendale e Coordinatore del Corso di Laurea in Economia Aziendale all'Università di Bologna**, che esplora come la rivoluzione tecnologica abbia trasformato i sistemi contabili, consentendo alle imprese di andare oltre i tradizionali bilanci e di ottenere una visione dettagliata e strategica su molti aspetti delle loro attività.

«Confrontare un computer degli anni '90 e i suoi programmi di contabilità con quelli di oggi ci fa capire quanto i processi di rendicontazione si siano evoluti e quanto più efficacemente possano supportare le attività decisionali», osserva il professore, sottolineando come le aziende moderne debbano puntare a ottenere dati precisi su ogni segmento, cliente e categoria di prodotto per prendere decisioni mirate e informate.

In passato, infatti, la contabilità ordinaria si concentrava esclusivamente sulla redazione del bilancio d'esercizio, fondamentale per i creditori. Tuttavia, l'esperto chiarisce che la contabilità analitica risponde a necessità più specifiche. «Non uno strumento rigido, ma un metodo flessibile che offre al management informazioni su costi, ricavi e margini relativi a segmenti specifici dell'azienda. L'obiettivo è migliorare le decisioni, conoscere il costo di un prodotto, identificare inefficienze e comprendere le marginalità», spiega, evidenziando quanto l'affidabilità dei dati sia cruciale per reagire in tempi di crisi, come quelle causate dagli eventi economici e sanitari recenti.

IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA E DELL'ICT

Alcuni strumenti possono aiutare a ottenere una precisione dei dati sempre maggiore. L'Information Communication Technology (ICT) ha infatti reso i sistemi di contabilità analitica più accessibili e meno costosi, alla portata anche delle piccole imprese. Il docente mette in luce come l'uso di database digitali sia ormai standard per le transazioni aziendali, consentendo di memorizzare una mole di dati mai vista prima. «Oggi possiamo accumulare e utilizzare i dati in maniera molto più sofisticata rispetto al passa-

to. Le informazioni così raccolte possono essere sfruttate attraverso strumenti avanzati come la business intelligence, che trasforma i dati in previsioni attendibili», spiega Supino. Questo sviluppo è stato accelerato dalla facilità d'uso di software statistico-econometrici e di data analysis, che permettono di costruire modelli predittivi anche a costi contenuti.

Con l'aumento della complessità e della quantità dei dati, però, l'analisi non si limita ai soli dati finanziari, ma integra una vasta gamma di informazioni provenienti da fonti non-finanziarie, come i social media e i siti web aziendali. «Questi dati, pur non essendo misurati in termini monetari, aumentano l'efficacia dei modelli predittivi e offrono un'immagine più completa della realtà aziendale. Spesso, inoltre, anticipano i risultati economico-finanziari consentendo di operare modifiche prima che sia troppo tardi», aggiunge il professore. Inoltre, la contabilità analitica può giovare anche al monitoraggio della sostenibilità aziendale, se i dati vengono utilizzati come base informativa per modelli di previsione e classificazione, strumenti essenziali per affrontare il mercato in modo proattivo.

VERSO UNA GESTIONE INTEGRATA DEI DATI

A proposito di mercato, secondo Supino solo com-

prendendo a fondo i propri costi l'impresa può definire politiche di pricing che evitino "guerre di prezzo" distruttive e si basino su una strategia mirata. «Il costo diventa fondamentale: se non lo conosciamo bene, possiamo intraprendere politiche di prezzo fallimentari», avverte. «Le aziende oggi devono sviluppare una consapevolezza maggiore sui propri costi per rimanere competitive in un mercato dinamico».

Con l'espansione dei dati, il docente osserva come le aziende si rivolgano sempre più spesso a consulenti esterni per costruire modelli analitici, evidenziando però l'importanza di sviluppare professionalità interne capaci di gestire autonomamente questi strumenti. «Avere data scientists in azienda potrebbe diventare la norma», commenta, spiegando che queste figure aiutano le imprese a identificare nuove opportunità di crescita, sfruttando dati che evidenziano le relazioni, i pattern e le regolarità che caratterizzano e definiscono le performance aziendali.

CONSIGLI E STRATEGIE PER IL FUTURO

L'analisi dei dati, quindi, non si limita più alla contabilità tradizionale. In un mercato caratterizzato da rapidi cambiamenti e da una concorrenza sem-

pre più intensa, è cruciale ampliare la prospettiva e considerare tutte le informazioni che possono supportare la crescita aziendale nel lungo termine. Di seguito, **7 consigli chiave per utilizzare al meglio i dati aziendali, forniti dal professore:**

1. Ampliare l'analisi oltre i dati contabili: è importante includere tutte le informazioni rilevanti per la crescita aziendale, come i dati sulle vendite, sull'efficacia delle politiche commerciali e sulle preferenze dei consumatori, per ottenere una visione più completa dell'andamento aziendale.

2. Acquisire una conoscenza approfondita dei costi: in un mercato altamente competitivo, con forte pressione sui prezzi, la conoscenza dei costi rappresenta un elemento cruciale per prendere decisioni strategiche e differenziarsi dalla concorrenza.

3. Monitorare i risultati delle campagne promozionali e pubblicitarie: utilizzare i dati provenienti da promozioni e campagne pubblicitarie permette di valutare l'efficacia delle strategie di marketing e di adattare l'approccio, se necessario.

4. Adottare modelli predittivi e di classificazione: l'utilizzo di dati storici per sviluppare previsioni affidabili consente di anticipare le tendenze di mercato e di prendere decisioni più informate.

5. Formare team interni specializzati nell'analisi dei dati: la costruzione di competenze interne, attraverso figure specializzate come i data scientists, riduce la dipendenza da consulenze esterne e migliora la reattività aziendale alle sfide del mercato.

6. Estendere l'analisi a vari ambiti aziendali: considerare anche dati relativi a clienti, logistica e post-vendita, oltre a quelli produttivi, permette una gestione ottimale delle risorse e una risposta proattiva alle sfide future.

7. Adottare una strategia guidata dai dati per una crescita sostenibile: una gestione consapevole e strategica dei dati contribuisce a migliorare la gestione dei rischi, a differenziarsi dalla concorrenza e a costruire una base solida per la crescita nel lungo termine.

Elisa Marasca

Usare i dati sempre, non solo nella crisi

Una profonda conoscenza dei meccanismi di creazione del valore è essenziale per affrontare il cambiamento in modo tempestivo e costruire scenari alternativi



Anna Maria Fellegara
Professoressa ordinaria
di Economia Aziendale
Università Cattolica



Stiamo entrando in una nuova fase per la rendicontazione aziendale con l'introduzione della Direttiva Europea sulla sostenibilità (Corporate Sustainability Reporting Directive), recepita in Italia dal D.Lgs. 125/2024.

Questa normativa ad oggi riguarda le grandi imprese e le Pmi quotate, ma avrà un impatto indiretto anche sulle Pmi non quotate, soprattutto se parte di filiere soggette alle regole. Uno dei punti centrali è la "doppia materialità", che obbliga a considerare sia gli impatti dell'azienda su ambiente e società, sia gli effetti finanziari di questi impatti sull'impresa.

Tale approccio richiederà nuove modalità di raccolta e analisi dei dati, fondamentali per valutare rischi, opportunità e impatti. La qualità dei dati sarà quindi determinante per il futuro delle Pmi, influenzando la loro capacità di crescere nelle filiere e di accedere al credito. Adottare strumenti di monitoraggio e analisi sarà essenziale per garantire il successo sostenibile delle imprese, grandi o piccole. È fondamentale non farsi trovare impreparati. Lo sostiene la professoressa **Anna Maria Fellegara, ordinaria di Economia Aziendale**, pro-rettrice vicaria, direttrice del centro di ricerca RES.m HUB (Responsibility, Ethics and Sustainability Management Hub) dell'Università Cattolica, e preside della Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, Campus di Piacenza e Cremona, aggiungendo che, tra i dati, quelli che emergono dalla contabilità analitica risultano fondamentali perché mettono a valore un patrimonio di elementi capaci di stimolare, dare indicazioni e spiegare i fatti e le cause dei fenomeni economici.

STRUMENTI QUOTIDIANI PER MANAGER E IMPRENDITORI

Oggi, sempre più strumenti di elaborazione delle informazioni che scaturiscono dai sistemi contabili offrono possibilità operative e strategiche di grande utilità per le aziende. «Chi ha un'impresa, anche se ha capacità e intuito gestionale, o una naturale propensione all'assunzione del rischio e alla scelta, non può ragionevolmente fare a meno del ricchissimo ventaglio di dati e informazioni che possono consentirgli di acquisire tutti gli elementi utili, se non necessari o imprescindibili, per gestirla».

Ne è convinta la professoressa Fellegara, che sottolinea quanto

sia importante analizzare costantemente i risultati finanziari di base, riflettere sui dati di bilancio e confrontarli nel tempo e con altre realtà per identificare punti di forza, limiti e rischi. Il messaggio che emerge da questa intervista è che dati e informazioni devono diventare strumenti quotidiani nelle imprese, evitando che vengano usati solo in momenti critici come crisi, acquisizioni, cambi di proprietà o passaggi generazionali.

Quali sono i principali vantaggi per un'azienda nel passare da un approccio contabile tradizionale a uno più analitico?

La contabilità generale aiuta a costruire un quadro complessivo della gestione e ha come obiettivo principale sintetizzare i processi economici e valutare le variazioni del capitale nell'esercizio. Tuttavia, non distingue chiaramente le aree di formazione dei risultati né separa le attività principali da quelle accessorie. Inoltre, non consente un confronto diretto tra i dati economici e quelli di produzione, limitando l'analisi sull'efficacia delle decisioni aziendali.

Nelle aziende, anche di piccole dimensioni, con attività diversificate e clienti/prodotti che richiedono processi distinti, il controllo di gestione è più efficace quando dispone di informazioni dettagliate su: dati di vendita (quantità e valore) suddivisi per

linee di prodotto/servizio, gruppi di clienti, tipologie di prezzi, sconti e incentivi; costi di produzione; costi generali; valore aggiunto generato dalla trasformazione interna; margini e possibilità di negoziazione sia sui prezzi di vendita che sui costi. Una struttura di analisi basata sulla specifica dimensione e complessità dell'impresa può integrare efficacemente la contabilità generale. Per le piccole imprese, sarà semplice e diretta, mentre per quelle più grandi diventerà modulare e scalabile.

In che modo questo passaggio può favorire la crescita e la competitività sul lungo termine?

L'integrazione della contabilità analitica con quella generale richiede l'adozione di nuove procedure e investimenti sia economici che formativi. Questi investimenti, spesso sottratti ad altre priorità come l'innovazione tecnologica, necessitano di un cambiamento culturale per essere efficaci. È fondamentale che la misurazione dei costi sia compresa e condivisa con tutti i livelli aziendali, dalla proprietà alla direzione generale, fino agli operatori. Solo così la contabilità analitica può essere vista non come un peso burocratico, ma come un supporto concreto alle decisioni. Una profonda conoscenza dei meccanismi di creazione del valore è essenziale per affrontare il cambiamento in modo tempestivo e costruire scenari alternativi. La na-

tura stessa delle Pmi, caratterizzata da tempi di risposta rapidi, rappresenta un vantaggio strategico. Tuttavia, questo vantaggio può essere sfruttato solo conoscendo in dettaglio la propria organizzazione, avendo una direzione chiara e consapevolezza della propria posizione sul mercato.

In che modo la contabilità analitica consente di leggere e sfruttare i dati aziendali per prendere decisioni più informate e proiettarsi verso il futuro?

La dimensione finanziaria è spesso trascurata nella lettura e nella interpretazione dei dati che emergono dai sistemi contabili analitici, dato che l'attenzione è catturata da elementi di efficienza e di efficacia (che comunque sono il fondamentale output di queste analisi). È importante evidenziare che analizzare i flussi di costi e ricavi in modo prospettico aiuta però a distinguere ciò che può essere modificato nel breve termine da ciò che non lo è. Nella gestione di un'impresa, anche di piccole dimensioni, è essenziale considerare sempre capitale, tempo, rischio e rendimento. La propensione al rischio, basata su una conoscenza approfondita di come si generano e si consolidano i valori, permette di prendere decisioni più consapevoli. Disporre di dati affidabili su trend di consumo, produttività e risultati consente di pianificare su

basi solide anziché su ipotesi vaghe. Inoltre, l'analisi economica che distingue tra costi cessanti e ricavi emergenti, o tra costi variabili, semi-variabili e fissi, rivela implicazioni finanziarie spesso più rilevanti rispetto alla semplice differenza tra costi e ricavi monetari o non monetari.

Quali strumenti o metodologie risultano più efficaci per analizzare questi dati?

Per sviluppare l'impresa, è fondamentale raccolgere informazioni su come, quando e dove viene generato valore nel processo produttivo, quali risorse sono critiche e quali effetti possono derivare da cambiamenti nelle condizioni di equilibrio. Un'analisi storica dei trend e una proiezione futura basata su ipotesi solide sono strumenti preziosi. La conoscenza approfondita del proprio modello di business, la creazione di soluzioni su misura e il rifiuto di approcci standardizzati sono essenziali per garantire che gli sforzi e gli investimenti, anche umani, producano risultati concreti e non si trasformino in uno spreco.

Ci può fare un esempio pratico di contabilità analitica?

Prendiamo un'azienda specializzata nella produzione di mobili su misura, in cui ogni fase del lavoro è fondamentale per creare pezzi unici, ma anche

per tenere sotto controllo i costi. L'azienda ha una struttura produttiva articolata: un laboratorio per il taglio e l'assemblaggio, un reparto di finitura per verniciature e dettagli, e un ufficio tecnico che si occupa di progettazione e amministrazione. Una delle sfide principali è capire con precisione quali siano i costi specifici associati a ciascuna fase del processo. Per esempio, i macchinari per il taglio e l'assemblaggio consumano molta energia, e il personale altamente specializzato richiede tempi lunghi per ogni progetto.

Tuttavia, ci sono anche costi che non possono essere facilmente attribuiti a un singolo reparto, come il riscaldamento del laboratorio durante l'inverno o la manutenzione generale dell'attrezzatura, che servono tutta l'attività aziendale. Di fronte a un periodo di aumento delle commesse, il titolare ha deciso di analizzare meglio i costi, cercando di distinguere quelli specifici di ogni reparto da quelli comuni. Questo approccio si è rivelato prezioso. Ha permesso di individuare aree dove intervenire, per esempio ottimizzando i tempi di utilizzo dei macchinari o valutando un rinnovo delle attrezzature per ridurre i consumi energetici.

Inoltre, ha aiutato a capire quali costi fossero realmente fissi e quali invece potevano variare in base agli ordini ricevuti.

Con queste informazioni, l'azienda ha potuto migliorare la gestione delle risorse, pianificare gli investimenti futuri e rispondere in modo più efficiente alle richieste dei clienti. La conoscenza dettagliata dei costi ha anche permesso di stabilire con maggiore precisione i prezzi dei mobili, garantendo al contempo un giusto margine di guadagno e un'offerta competitiva. In un settore come quello dell'arredamento su misura, dove la qualità artigianale è il punto di forza, questa analisi ha fatto la differenza, aiutando l'azienda a crescere senza perdere di vista la sostenibilità economica. Non dimentichiamo, poi, che con l'entrata in vigore del D.Lgs. 125/2024, diverse imprese dovranno ragionare anche in termini di sostenibilità ambientale e sociale. Questo implica integrare il sistema di controllo di gestione con nuovi elementi di misurazione ed analisi al fine di permettere un'adeguata rendicontazione integrata. Ancora più cruciale diventa quindi l'investimento in sistemi informativi allineati con le nuove richieste di informazioni in materia di impatti ambientali, sociali e di governance che provengono dall'Europa.

Paola **Mattavelli**

Industria 4.0 e modello lean: come ridurre lo spreco aziendale

Scopri come integrare Industria 4.0 e Lean per eliminare sprechi e migliorare l'efficienza aziendale.



Tommaso Rossi

Direttore della Scuola di Ingegneria Industriale della Liuc
Università Carlo Cattaneo di Castellanza

Spreco. Una parola dall'etimo incerto che sembrerebbe derivare dalla forma latina exprecari: "mandare in malora". Ossia consumare senza criterio, senza frutto o risultati adeguati. Che si tratti di tempo, denaro, cibo o banalmente del proprio fiato. Anche il concetto di sostenibilità può essere ricondotto a un assunto molto semplice che riguarda proprio lo spreco: essere sostenibili significa, infatti, non sprecare beni e risorse secondo una visione più ampia e trasversale: far bene con meno risorse.

Il concetto di spreco, dunque, merita un'attenzione particolare. Ancora di più quando si tratta di progettare e gestire sistemi logistico-produttivi. «Lo spreco, secondo la Lean manufacturing, è l'utilizzo di un quantitativo di risorse superiore al minimo necessario per dare al cliente ciò che il cliente stesso desidera. Si fa spreco quando si impiega più tempo di manodopera e dei macchinari, più materiali e più spazio rispetto alla quantità strettamente necessaria per soddisfare le richieste del cliente – spiega il professor **Tommaso Rossi, direttore della Scuola di Ingegneria Industriale della Liuc Università Carlo Cattaneo di Castellanza** – Questa è la definizione classica di spreco secondo Taiichi Ohno, creatore del pen-

siero Toyota e della filosofia Lean. Se definire lo spreco può essere semplice, vederlo è molto più complesso». Per farlo ci viene in aiuto Taiichi Ohno che quando sistematizzò il Toyota Production System (TPS) individuò 7 ambiti all'interno dei quali si creavano i maggiori sprechi di produzione.

LO SPRECO SECONDO IL MODELLO LEAN

Taiichi Ohno ha individuato un metodo composto da 7 aree nelle quali si nascondono gli sprechi nelle organizzazioni: i 7 MUDA, anche chiamati i 7 peccati capitali; il concetto di spreco in Giappone ha infatti un'accezione più forte, è un disonore.

I 7 MUDA individuati da Taiichi Ohno sono:

1. SOVRAPPRODUZIONE: produrre più di quanto il cliente effettivamente chiede secondo un concetto di lotto. Secondo Taiichi Ohno è uno spreco produrre più di quanto il mercato chiede perché immobilizzo il capitale, occupo più spazio in magazzino (e ha un costo) e mi espongo al rischio dell'obsolescenza di quel prodotto.

2. TRASPORTI: sprechi derivanti dai trasporti interni all'azienda; Taiichi Ohno considera spreco la movimentazione del materiale perché il trasporto non è un processo che aggiunge valore al prodotto da consegnare al cliente, in nessun

modo, quindi deve essere ridotto al minimo necessario l'impiego di risorse quali manodopera e muletti.

3. DIFETTI E SCARTI: sprechi derivanti dalla produzione di merce difettosa perché non solo ho immobilizzato del capitale ma ho un prodotto che non venderò mai.

4. SCORTE: a differenza della sovrapproduzione, le scorte seguono la logica di produrre di più per la decisione di non seguire perfettamente la domanda ma produrre in anticipo rispetto alla manifestazione della domanda stessa; ancora una volta per Taiichi Ohno le scorte sono uno spreco perché di nuovo immobilizzo del materiale nei magazzini e mi espongo al rischio di obsolescenza.

5. TEMPI DI ATTESA: è considerato uno spreco far arrivare il semilavorato a una determinata macchina prima che la macchina lo debba lavorare perché sto allungando il tempo di attraversamento del mio prodotto senza aggiungere valore e causando perdita di tempo del personale coinvolto.

6. SFRIDI DI MATERIALE: se ho un processo contraddistinto da un'elevata quantità di sfridi di materiale sto spendendo in materiale più di quanto sarebbe strettamente necessario per

soddisfare le richieste del mio cliente; anche gli sfridi di tempo sono uno spreco: per esempio, i 5 minuti a fine turno che durante i quali l'operatore non inizia a lavorare il prodotto successivo perché non farebbe in tempo a finirlo.

7. INFINE, I MOVIMENTI RISPARMIABILI: mentre i trasporti sono i movimenti che faccio fare nel mio stabilimento ai materiali, i movimenti risparmiabili sono quelli compiuti dai lavoratori all'interno della fabbrica per reperire materiali o riallestire le proprie postazioni. Questo spostamento non necessario di personale in produzione o logistica è uno spreco di risorse e tempo perché distoglie l'operatore dall'aggiungere valore al prodotto sul quale sta lavorando. Come dice Taiichi Ohno, "un passo, un secondo, uno yen".

COME EFFICIENTARE I PROCESSI

Una delle attività fondamentali per efficientare le operations di un'azienda è quello di correggere gli sprechi (Muda) eliminandoli totalmente o quanto meno diminuendoli. Prosegue il professor Rossi:

«Taiichi Ohno con i 7 Muda ci indica dove cercare gli sprechi, esistono poi tecniche Lean che consentono di rimuovere gli sprechi individuati.

Prendendo in esame lo spreco della sovrapprodu-

zione, tipicamente cosa spinge un'azienda a produrre per lotti? Per passare da un prodotto all'altro bisogna compiere un'attività di settaggio della macchina, è chiaro che se per questa attività servono quattro ore, sono spinti a fare una quantità importante di materiale prima di passare al prodotto successivo. Una produzione più elevata è il tentativo di ridurre l'impatto del settaggio come tempo e costo. Taiichi Ohno sostiene invece che la soluzione non sta nel produrre lotti più grandi ma nel ridurre il tempo di switch in produzione da una tipologia di pezzo all'altro in modo da rendere conveniente produrre il quantitativo esatto richiesto dal cliente».

Esiste una tecnica Lean chiamata SMED (Single Minute Exchange of Die) che aiuta a ridurre i tempi di attrezzaggio sulle macchine ed è la tecnica dalla quale è partito il TPS. Applicando il concetto SMED Toyota riuscì a raggiungere l'obiettivo di avere lotti contenuti mantenendo standard di efficienza elevatissimi, passando dalle 8 ore necessarie per il cambio stampo sulle presse usate per la carrozzeria a un tempo dell'ordine di minuti. È uno strumento codificato e consolidato che si integra totalmente all'interno della Lean manufacturing e che consente di portare al minimo i tempi di set-

up interni ed esterni di una macchina.

«Per ogni MUDA individuato da Taiichi Ohno esistono delle tecniche Lean ben precise e a costi limitati che aiutano a ridurre e possibilmente eliminare gli sprechi: SMED, Visual Management, TPM (Total Productive Maintenance), 5S – chiarisce Rossi – La metodologia delle 5 S si suddivide in 5 fasi: Seiri (Separare), Seiton (Riordinare), Seinsō (Pulire a fondo), Seiketsu (Sistematizzare), Shitsuke (Standardizzare). È possibile usare le 5 S per ridurre il tempo di inattività di un operatore che cerca particolari attrezzi o componenti prevedendo che ci sia un posto per ogni cosa e che ogni cosa sia al suo posto. Ciò mi porterà a ridurre i tempi di attesa, gli sprechi di movimenti risparmiabili e le difettosità; uno dei fenomeni principali di difettosità deriva, infatti, dal montare un componente difettoso su un semilavorato ma poiché il primo passo delle 5 S è separare l'utile dall'inutile (ovviamente i componenti difettosi sono inutili), ecco che le 5 S comportano anche una riduzione degli sprechi per difettosità».

I BENEFICI DEL LEAN 4.0

Il metodo Lean, "snello", si fonda su assunti molto semplici: Taiichi Ohno dichiara che "dove non ci

sono standard non ci può essere kaizen (miglioramento continuo)". Oggi il paradigma Industria 4.0 sembra inserirsi molto bene nel solco di visione Lean perché i nuovi strumenti tecnologici permettono proprio quella riduzione degli sprechi che la filosofia Lean persegue. **«Molte tecnologie 4.0 richiedono il concetto Lean come prerequisito, d'altro canto molte tecnologie 4.0 danno un boost alle tecniche Lean** – puntualizza Rossi – Spaghetti chart è una tecnica Lean per ridurre i movimenti risparmiabili: ogni Spaghetti chart è costituito da un insieme di linee, simili a spaghetti, che rappresentano il movimento compiuto dagli operatori durante un particolare processo. Questo diagramma consente di scoprire quali sono le inefficienze su cui intervenire in modo da ripensare il layout di postazione dell'operatore. Con le tecnologie 4.0, in questo caso il Real Time Location System, possiamo avere Spaghetti chart in automatico senza dover guardare l'operatore per disegnare i flussi di linee. In questo modo si può ottimizzare la postazione di lavoro degli operatori (quindi far compiere meno passi) con un risparmio notevole di tempo».

Ciò vale anche al contrario, ovvero quando il Lean manufacturing abilita al 4.0. «Pensiamo ai robot

mobili autonomi (AMR) a supporto delle attività logistiche: se non c'è un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto, il robot mobile arriva nella localizzazione sbagliata. Ecco quindi che il concetto Lean delle 5 S diventa un prerequisito per poter applicare in modo efficace alcune tecnologie 4.0. **Eseste una relazione biunivoca tra Lean e Industria 4.0: l'Industry 4.0 nasce come evoluzione del modello Lean, dall'altro lato le tecnologie 4.0 ci aiutano a usare in modo più efficiente alcune tecniche del Lean manufacturing** – continua – Ci sono esempi interessanti anche sul fronte dell'intelligenza artificiale: nella nostra i-FAB, la fabbrica modello dell'Industry 4.0 della nostra università, stiamo sviluppando dei sistemi di riconoscimento dei gesti degli operatori che possono, una volta interpretati dall'intelligenza artificiale, avvertire l'operatore se sta compiendo un'operazione corretta oppure no. C'è un sistema di visione che avvisa l'operatore che sta inserendo le aste del calcioballa se l'operazione che sta eseguendo è corretta. In questo modo si evita che un prodotto difettoso arrivi sul mercato o che ci si accorga se un prodotto è difettoso quando la sua rielaborazione comporta pochi costi».

LE PERSONE AL CENTRO

Uno dei temi molto discussi dell'automazione avanzata riguarda una visione escludente l'essere umano. Qual è il ruolo delle persone? **«La filosofia Lean e l'Industry 4.0 mettono al centro l'uomo – dice Rossi – Il compito di un manager che lavora secondo i principi della Lean è quello di mettere a disposizione dell'azienda non solo le braccia e le gambe delle persone ma la loro risorsa fondamentale: il cervello».**

Per Taiichi Ohno "le risorse umane sono qualcosa al di sopra di ogni misurazione. Le capacità di queste risorse possono estendersi illimitatamente quando ogni persona comincia a pensare". Lo stile Toyota non consiste nel creare risultati col duro lavoro ma, sempre secondo Taiichi Ohno, è un sistema che afferma "che non ci sono limiti alla creatività delle persone. Le persone non vanno in Toyota per lavorare, vanno in Toyota per pensare". È bene ricordare che quando Sakichii Toyoda – il fondatore di Toyota, ha introdotto per la prima volta il termine "jidoka" (automazione intelligente) come uno dei due pilastri della Lean, ha volutamente inserito la parola "umano" accentuando ulteriormente il ruolo centrale delle persone in tutti i processi di automazione: in italiano, Jidoka significa "autonomazione", un neologismo che può essere tradotto con "automazione con il tocco umano".

«L'Industry 4.0 è totalmente in contrapposizione con il Computer-integrated manufacturing (CIM), un paradigma industriale che negli anni '80 e '90 ha cercato di mettere in atto il sogno della fabbrica a luci spente in un'epoca di tensioni sociali molto alte. Il paradigma del lavoro senza operatori è miseramente fallito perché l'automazione non è flessibile quanto un uomo. L'Industry 4.0 non ha l'obiettivo di eliminare le persone dalla fabbrica ma di far sì che le macchine collaborino con la componente umana. Vero è che le tecnologie 4.0 così come l'AI metteranno a rischio il lavoro delle risorse uomo che per età, attitudine o istruzione non sono in grado di confrontarsi con le nuove tecnologie – conclude – Un rischio qualitativo più che numerico. L'integrazione di Sistemi di Visione con intelligenza artificiale nel controllo qualità richiederà uno spostamento di mansione degli operatori che dovranno allenare l'AI. **Data la portata del cambiamento innescato da Industria 4.0, un Sistema Paese dovrebbe incentivare gli investimenti in formazione dei lavoratori a rischio in modo che si crei una sinergia profonda tra Lean e Industria 4.0,** orientando l'automazione nella giusta direzione nella convinzione che prevalga il contributo al miglioramento dato dall'operatore».

Nadine Solano

Digitalizzare una Pmi: i passi necessari per ottenere benefici concreti

Digitalizzare una Pmi: i passi concreti per integrare tecnologie, aumentare produttività e innovare senza errori che frenano il cambiamento



Gianluca Murgia

Professore associato in
Ingegneria Economico-Ge-
stionale presso l'Universi-
tà di Siena

Pmi e trasformazione digitale: una questione che ancora appare spinosa per non dire controversa. Da un lato, è innegabile che la digitalizzazione conduce a un incremento della produttività, competitività, efficienza. Dall'altro, una serie di fattori – dal difficile scenario macroeconomico alla stretta monetaria, da una radicata diffidenza alla non totale consapevolezza dei benefici derivanti dalla tecnologia – stanno rallentando il percorso. Secondo un recente **studio di Confartigianato**, nel 2024 la quota di imprese che hanno investito in digitale è risultata pari al 66,8%, inferiore di 4 punti rispetto al 2021 (70,8%). Il 22,5% delle piccole imprese presenta un indice di intensità digitale elevato, ma tale quota è inferiore di 5,8 punti alla media dell'Ue a 27.

Si aggiunge un elemento che richiede massima consapevolezza: spesso è elevato il rischio di **acquistare strumenti tecnologici e sistemi evoluti**, per esempio macchinari 4.0 e Crm per gestire le interazioni coi clienti, ma **non ottenere risultati positivi**. Anzi, può addirittura succedere che i preesistenti processi operativi ne risentano negativamente. Perché? **Perché non è stato sviluppato un metodo**, non è stata fatta **un'adeguata formazione**, non si sa **come integrare fra loro i sudetti investimenti**. Eppure definire un percorso di innovazione è meno difficile di quanto sembri.

Bisogna solo procedere per gradi e nella direzione giusta. Ne abbiamo parlato con **Gianluca Murgia**, professore associato in Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università di Siena.

IL PRIMO PASSO È L'AUTOANALISI

Il primo passo verso la **digitalizzazione delle imprese**, spiega il professor Murgia, consiste nel «definire soluzioni effettivamente utili e fattibili per l'impresa». Esistono numerose tecnologie iper-avanzate, «tuttavia molte non risultano adatte e neppure applicabili a una determinata Pmi. È fondamentale capire **quali siano le esigenze e i problemi che si possono risolvere** per mezzo della trasformazione digitale, nonché definire le risorse disponibili. E procedere con un check up che permetta di capire **quali dati l'azienda avrebbe a disposizione proprio grazie alla digitalizzazione**».

Perché anche questo dev'essere chiaro: «La digitalizzazione è un processo che permette di **formalizzare dati già presenti**, per esempio quelli relativi a ordini e fatture, ordini. Diventa così possibile e semplice tracciare queste informazioni e capire cosa farne».

INTEGRAZIONE TRA MACCHINARI E SOFTWARE

Avviare nel modo giusto la trasformazione digitale significa anche comprendere **il rapporto tra mac-**

chinari e software. «Consideriamo un'azienda che utilizza un forno per la propria attività. L'adozione di software e sensori può essere molto fruttuosa, perché permette di elaborare i dati raccolti dalla parte hardware e poi trasmetterli ai sistemi di controllo e altri sistemi aziendali». La **grande svolta dell'Industria 4.0** e delle nuove tecnologie digitali è stata proprio questa: «Prima le macchine raccoglievano dati che restavano isolati, ora è possibile integrarli tra loro». **L'integrazione e la sincronizzazione dei dati** consentono di monitorare costantemente l'avanzamento dei processi produttivi, individuare subito eventuali inefficienze e anomalie. E, di conseguenza, **anche dare ai clienti risposte precise** circa gli ordini e rispondere meglio alle loro esigenze.

L'IMPORTANZA DEI GEMELLI DIGITALI

La raccolta e l'integrazione di sensori, dati e tecnologie avanzate tra cui quelle riconducibili all'Intelligenza artificiale permettono di creare i cosiddetti **gemelli digitali**. Che possiamo definire i protagonisti dell'Industria 4.0. In sostanza, i digital twin sono la copia virtuale di oggetti, prodotti, sistemi.

Fedeli modelli che si aggiornano in tempo reale, fornendo feedback continui e perciò permettendo di tenere sotto controllo l'andamento dell'azienda, la produzione logistica, i processi interni ed esterni. Ma **anche fare simulazioni**.

«Poniamo il caso – continua Gianluca Murgia – di un imprenditore che voglia vedere cosa succede cambiando la velocità di un autotrasportatore. Farlo direttamente potrebbe essere rischioso, dunque si procede tramite il gemello digitale. Così è possibile scoprire quali sarebbero i risultati di tale cambiamento, se convenga oppure no. **Senza correre alcun pericolo reale**. Da questo punto di vista, **la digitalizzazione dà molta più libertà alle imprese».**

I PRINCIPALI OSTACOLI

Al di là della crisi economica e di tutti quei fattori esterni che indubbiamente hanno un peso, il professor Murgia individua alcuni grandi ostacoli alla digitalizzazione delle Pmi. **Il primo è strettamente legato alla formazione dei dipendenti**. Più precisamente, l'assenza di figure in grado di utilizzare strumenti tecnologici evoluti. Il fatto è che «spesso c'è un rimpallo di responsabilità. Gli imprenditori sostengono di non riuscire a trovare persone adatte e in qualche modo accusano i dipendenti di essere restii a imparare. I dipendenti, da parte loro, affermano che è l'imprenditore a fare muro, perché ne deriverebbero cambiamenti che non gli vanno a genio».

C'è da considerare, inoltre, «che la digitalizzazione permette una maggiore tracciabilità, che però

impone una standardizzazione delle procedure. I sistemi informativi si basano su format predefiniti. Nello svolgimento di certe attività, quindi, si è più vincolati. E questo, insieme all'idea di cambiare ciò che si è sempre fatto, può essere vissuto come un fastidio dagli imprenditori ma anche dai dipendenti». **La resistenza al cambiamento è nociva.**

I CONSIGLI

Alcuni consigli per le Pmi che decidono di intraprendere il percorso verso la digitalizzazione. «Ribadisco – dice il professor Gianluca Murgia – l'importanza di **cercare soluzioni non troppo rigide e che siano compatibili con l'identità dell'impresa**. Altrimenti si finisce per non utilizzare, ad esempio, quei determinati sistemi informativi e quei nuovi macchinari perché troppo distanti dal modo di fare business dell'azienda e dalle procedure interne. D'altra parte, bisogna tenere presente anche le tecnologie più flessibili comportano cambiamenti».

L'ideale, doveroso sottolineare anche questo, è che qualche componente del team interno possieda le competenze per padroneggiare gli strumenti prescelti. In alternativa, è bene rivolgersi a **un esperto esterno** «che sappia valutare sia gli aspetti tecnologici che quelli organizzativi, oltre a capire se una tecnologia sia utilizzabile o richieda

ulteriori investimenti». **Le tecnologie complementari e interconnesse** sono un must della trasformazione digitale. Un altro esempio: «esistono strumenti di Intelligenza artificiale che migliorano la pianificazione e la produzione, ma per usarli occorre prima digitalizzare i dati della produzione». Se ci sono persone in grado di far capire i vantaggi derivanti dall'innovazione, anche gli imprenditori più ostili si convincono.

UN ALTRO ESEMPIO CONCRETO

«Immaginiamo un'impresa manifatturiera che utilizza macchinari per fondere metalli. Questi macchinari sono dotati di sensori che rilevano la temperatura e altre proprietà fisiche. Un passaggio utile può essere integrarli con un software di AI capace di elaborare i suddetti dati, fornendo così all'azienda molte più informazioni e quindi pianificare in modo più intelligente la manutenzione. Anche evitando rotture che comportano grandi spese e riducendo i consumi energetici».

Giuliano **Terenzi**

Dati digitali: il nuovo petrolio per la crescita delle Pmi

Le Pmi devono colmare il gap digitale per competere in Europa.
Scopri strategie e strumenti per sfruttare i dati



Luca Molteni

Assistant Professor
al Dipartimento di Scienze
delle Decisioni dell'Università Bocconi di Milano



Senza timore di essere smentiti, possiamo azzardare che, nel contesto economico globale odierno, trainato sempre più dalla tecnologia, i dati sono diventati il nuovo petrolio: una risorsa assai pregiata se si è in grado di comprenderla e sfruttarla. Per le Pmi la capacità di indicare nuovi mercati e cogliere opportunità di business non è mai stata così legata alla capacità di analizzare informazioni digitali; ciononostante, molte Pmi faticano ancora a fare il salto, lasciando terreno a competitors più organizzati e tecnologicamente avanzati.

Secondo i dati dell'Istat 2023, solo il 13,6% delle Pmi italiane condivide elettronicamente i dati con fornitori o clienti all'interno della catena di approvvigionamento, questo rispetto al 23,5% della media dell'Unione Europea.

Queste percentuali evidenziano un ritardo nell'attuazione di pratiche digitali avanzate da parte delle imprese italiane, comprovando la necessità di un maggiore dovere nell'integrazione delle tecnologie digitali per rimanere concorrenziali a livello europeo.

Per esaminare il tema, abbiamo intervistato il professor **Luca Molteni, Assistant Professor al Dipartimento di Scienze delle Decisioni dell'Università Bocconi di Milano;** esperto di market

research e business analytics.

Professor Molteni, prendiamo ad esempio imprenditori, dirigenti o manager che siano interessati ad espandere la propria attività individuando nuovi mercati con strumenti digitali, quali sarebbero i punti chiave su cui suggerirebbe di focalizzarsi e quali competenze riterrebbe essenziali sviluppare per arrivare all'obiettivo?

Le aree su cui concentrarsi dipendono dagli obiettivi specifici dell'imprenditore o dell'azienda. Parliamo di esplorare nuovi mercati, nuove realtà o frontiere: in questo caso, il primo passo è dotarsi della capacità di condurre un web screening approfondito, ciò che chiamiamo desk research. Questo significa raccogliere informazioni, sia gratuite che a pagamento, sui mercati target. Tuttavia, queste informazioni sono spesso quantitative e insufficienti, soprattutto per mercati B2B o settori di nicchia.

A questo punto diventa fondamentale la ricerca di marketing. Mi riferisco a ricerche qualitative, come interviste in profondità, o quantitative, che oggi sono accessibili anche per le piccole e medie imprese. Ad esempio, tramite panel internazionali è possibile ottenere dati affidabili a costi contenuti, utilizzando questionari web snelli. È un investimento che consiglio vivamente.

Se invece parliamo di aziende già attive in determinati mercati che vogliono crescere ulteriormente, entrano in gioco gli analytics. Diventa cruciale dotarsi di una piattaforma CRM, che consenta di tracciare le interazioni con i clienti, analizzare offerte e identificare le caratteristiche che favoriscono il successo.

In sintesi, per esplorare nuovi mercati è indispensabile combinare analisi preliminari sul web con ricerche di marketing mirate. Per espandersi in mercati già noti, invece, sono essenziali strumenti di analytics e CRM per ottimizzare le relazioni e le strategie di vendita.

Quali sono i principali vantaggi che l'analisi dei dati digitali e le moderne tecniche di market research possono offrire alle Pmi italiane nella scoperta di nuovi mercati e opportunità di business?

Sono cresciuto in un territorio di piccole e medie imprese, come quello di Varese, e ho sempre sentito parlare dell'epoca d'oro degli imprenditori degli anni '50, dove intuito e dedizione bastavano per avere successo. Oggi, però, questi elementi non sono più sufficienti: sono necessari, certo, ma non bastano.

La ricerca di marketing permette di comprendere

il potenziale cliente e di adattare non solo l'offerta, ma anche la comunicazione. Non si tratta solo di avere un prodotto eccellente, ma di trasmetterne i punti di forza in modo efficace. Spesso l'errore più grande è innamorarsi del proprio prodotto senza capire perché il mercato non risponde come ci si aspetta. È fondamentale mirare ai bisogni del cliente, piuttosto che focalizzarsi solo su ciò che si offre.

Sul fronte degli analytics, i vantaggi sono ancora più evidenti. Con dati sufficienti, possiamo ottimizzare le priorità d'offerta, identificare i clienti giusti e migliorare la fidelizzazione. Trattenere un cliente è molto più economico che acquisirne uno nuovo, e i modelli di machine learning ci aiutano a capire perché i clienti ci abbandonano e come evitare che ciò accada. Questo aspetto, noto come churn prevention, è cruciale per migliorare la relazione con il cliente e anticipare le criticità.

Ma l'analisi dei dati non si ferma qui: pensiamo al tema della predictive maintenance nei processi produttivi. Analizzando i dati degli impianti, possiamo prevenire guasti e ottimizzare i costi. Anche i social media, spesso sottovalutati, offrono segnali preziosi per migliorare la relazione con i clienti, non solo in termini di comunicazione, ma anche per raccogliere dati utili da integrare nel CRM. Que-

sto approccio completo permette di trasformare i dati in uno strumento strategico, in ogni ambito dell'impresa.

Guardando al futuro, quali tendenze tecnologiche ritiene che saranno più rilevanti per le Pmi? E quali competenze o investimenti dovrebbero prioritariamente sviluppare per rimanere competitive?

Un tema caldissimo. Tutti parlano di intelligenza artificiale generativa come di una svolta epocale, ma la vera rivoluzione è l'uso consapevole dei dati. È su questo che le piccole e medie imprese devono concentrarsi. Certamente, l'AI generativa offre opportunità, ad esempio nell'automatizzare lavori ripetitivi come l'analisi documentale o la gestione di contenuti tecnici e amministrativi. Anche nel coding, sta dimostrando una crescita di qualità significativa.

Tuttavia, sono più cauto su altre applicazioni. Ad esempio, l'uso di dati sintetici o l'affidarsi all'AI per simulare interviste di mercato ha ancora limiti importanti, specialmente nel contesto italiano, dove la base dati non è sempre così ricca e segmentata come in altri Paesi, come gli Stati Uniti. Questi strumenti funzionano bene per analisi di alto livello, ma sono meno efficaci quando si tratta di segmentare e scavare a fondo.

Detto questo, l'area su cui ogni Pmi deve agire subito è la gestione e valorizzazione dei propri dati. Creare dashboard di business intelligence, sviluppare analisi di base e implementare modelli di advanced analytics – o come oggi si chiama, intelligenza artificiale predittiva – è un lavoro prioritario. Questi strumenti, anche se non nuovi, sono essenziali per affrontare la competitività attuale e prepararsi al futuro.

In conclusione, mentre è fondamentale tenere d'occhio le evoluzioni legate all'intelligenza artificiale generativa, le Pmi non possono trascurare il lavoro più urgente: strutturare e analizzare i propri dati in modo intelligente per prendere decisioni consapevoli e strategiche.

Mi piace sempre chiudere le interviste fissando i punti cruciali del tema affrontato. Per questo le chiedo di immaginare di dover scrivere una guida pratica, specificatamente per le piccole imprese, su come individuare nuovi mercati e sulle opportunità di Business con strumenti digitali. Senza addentrarci troppo nelle spiegazioni, visto che molte cose sono già state ampiamente discusse, le chiedo i titoli dei 5 capitoli di cui è composta questa guida immaginaria.

**ACCETTO LA SFIDA DEI CINQUE CAPITOLI,
ANCHE SE NON È SEMPLICE.**

1. INTRODUZIONE AGLI STRUMENTI DIGITALI E ALLE OPPORTUNITÀ DI MERCATO

Un capitolo dedicato a mappare gli strumenti digitali disponibili, evidenziandone i vantaggi ma anche le insidie di un uso scorretto. È fondamentale che le imprese comprendano il potenziale delle tecnologie digitali nel loro contesto specifico.

2. ANALISI DEL MERCATO: DATI, STRUMENTI E METODI

Questo capitolo affronta come raccogliere e interpretare i dati di mercato, distinguendo tra fonti gratuite e a pagamento. Includerei anche una guida su come ottenere un'overview a livello macro per orientarsi, prima di passare a un'analisi più dettagliata e mirata.

3. PROFILAZIONE E SEGMENTAZIONE DELLA CLIENTELA

Qui esplorerei tecniche per comprendere il cliente, sia attraverso la segmentazione comportamentale sia considerando bisogni e percezioni. Per le aziende che puntano all'internazionalizzazione, includerei un focus sui mercati esteri e sulle differenze culturali, fondamentali per sviluppare strategie efficaci.

4. INTERNAZIONALIZZAZIONE: STRATEGIE PER MERCATI GLOBALI

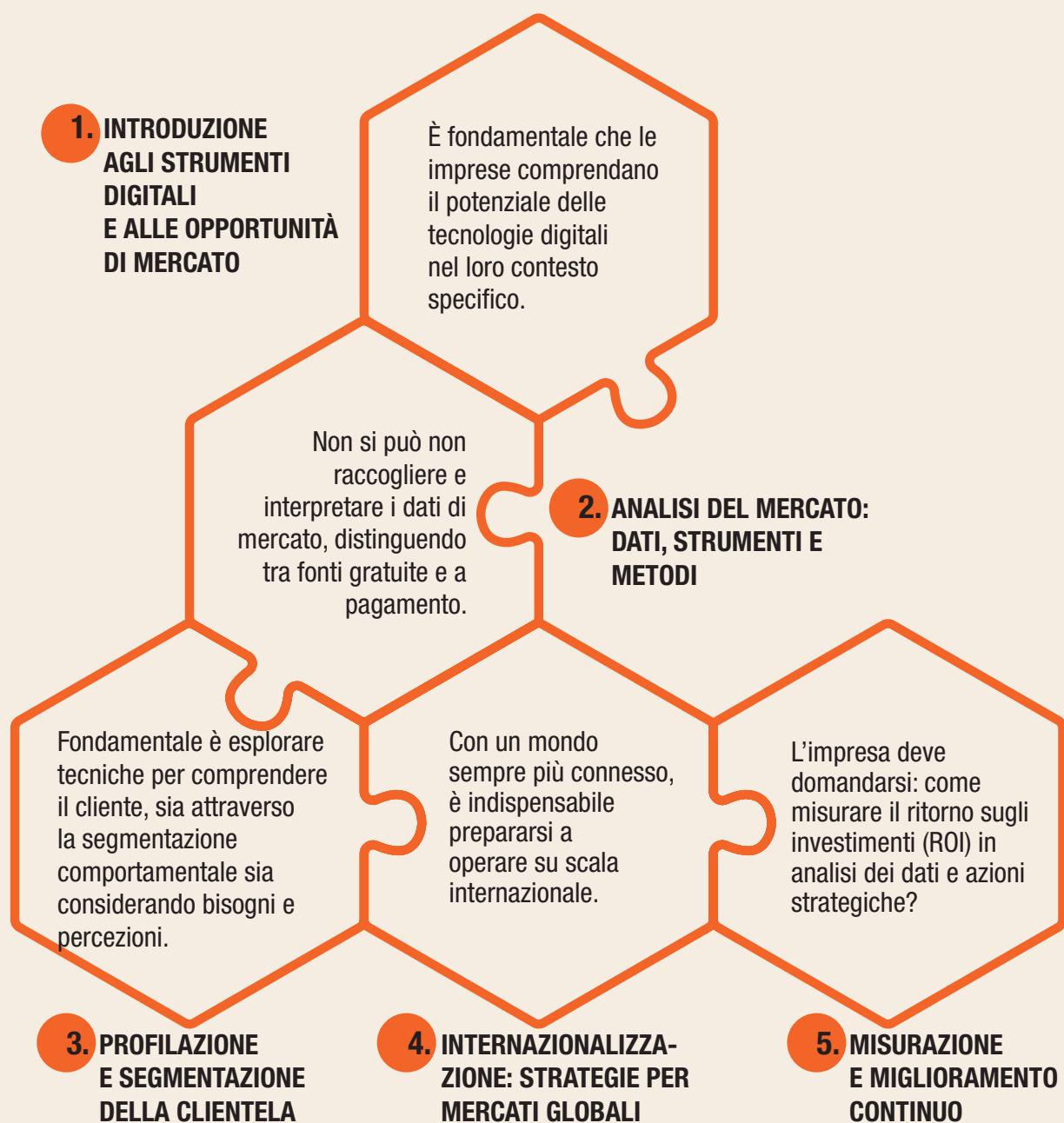
Con un mondo sempre più connesso, è indispensabile prepararsi a operare su scala inter-

nazionale. Questo capitolo offrirebbe strumenti e strategie per approcciare mercati europei, americani, asiatici e del Middle East, con particolare attenzione alle peculiarità culturali e commerciali di ciascuno.

5. MISURAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO

L'ultimo capitolo sarebbe dedicato alla valutazione dei risultati. Come misurare il ritorno sugli investimenti (ROI) in analisi dei dati e azioni strategiche? Dal tasso di retention al miglioramento delle performance, l'obiettivo è dimostrare che questi investimenti non sono costi, ma leve di crescita.

AZIONI CONCRETE



certézza

Certézza s. f. - conoscenza sicura di un fatto, convinzione, persuasione ferma: avere (la) c. di riuscire; raggiungere la c.; possedere la c.

TESSERAMENTO 2025

UNA SOLA CERTEZZA

Ogni impresa
ha incertezze diverse.

Le imprese che
funzionano hanno
la stessa certezza.

Confartigianato



©
Confartigianato
Imprese
AV

Vieni con **noi** impreseterritorio.org