



Mario Monti raccontato da chi lo conosce da 35 anni

www.panoramaeconomy.com

panorama Economy

L'euroformula cosa fare per crescere

LE RICETTE
DI 5 ESPERTI
PER IL GOVERNO
CHE VERRÀ

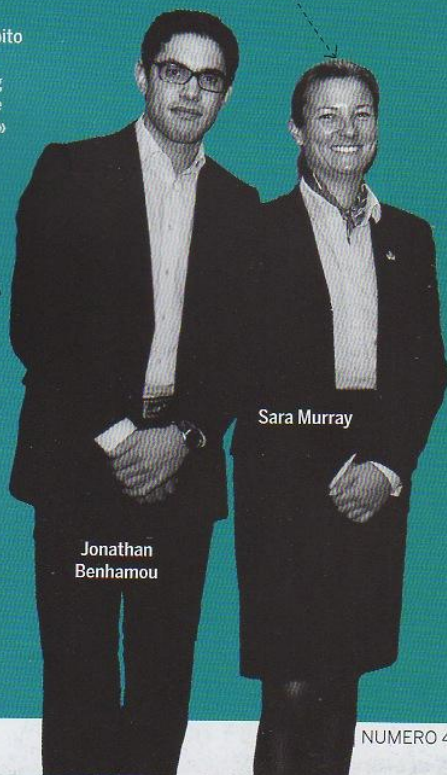
«Innovare
in settori maturi»

«Investire
in tecnologia
e formazione anche
durante la crisi»

«Portare alle banche
nuovi business plan
per avere più credito»

«Mettere insieme
artigianato
e commercio
online»

«Passare subito
al cloud
computing
per ridurre
i costi fissi»



Jonathan
Benhamou

Sara Murray



Harald
von Kortzfleisch



Imma
Martinez



Andrea
Granelli

Speciale con panorama

POSTE ITALIANE SPA - SPED. IN A.P. - D.L. 353/03 ART. 1, COMMA 1, DCB VERONA - SVIZZERA S.CH.F. - BELGIO 600 EURO

Abbiamo la formula per diventare grandi

PIANI DI CRESCITA/1 Cinque esperti provenienti da Germania, Francia, Gran Bretagna, Spagna e Italia. *Panorama Economy* li ha incontrati in esclusiva per capire come le piccole imprese possono smettere di essere... piccole. Ecco le loro ricette. Utili da Bruxelles a... Roma.

di Gianluca Ferraris

Sono più simili di quanto non si creda, hanno gli stessi problemi, soprattutto di questi tempi, ma spesso reagiscono in maniera diversa. Sono le imprese europee con meno di 10 dipendenti: un esercito da 19,2 milioni di aziende che messe insieme fatturerebbero più del Pil sommati di Francia, Germania e Gran Bretagna, e avrebbero nell'Italia (che vanta oltre 5 milioni di realtà) il suo principale azionista.

Dalla tempesta che ha colpito l'Eurozona sono le più colpite, e inevitabilmente la loro selezione sarà ancora lunga. Soprattutto per quelle del nostro Paese, che rispetto alle altre hanno due punti deboli in più: risultano ancora troppo focalizzate sulle attività manifatturiere e hanno un'eccessiva esposizione verso il mercato interno, che in questo momento non brilla certo per domanda, qualità del credito e affidabilità dei debitori. Eppure le ricette per uscirne, magari copiando da chi ce l'ha fatta a ►



Sara Murray

Laureata a Oxford, ex consulente di marketing, tra gli altri, per SmithKline e Coca-Cola, nel 1999 ha fondato Inspop.com, la prima società di assicurazioni on-line, poi ribattezzata Confused.com e venduta ad Admiral. Nel 2007, dopo due anni di ricerche, ha lanciato Buddi, uno strumento che utilizza la tecnologia gps per monitorare a distanza bambini o persone non autosufficienti.



Jonathan Benhamou

Nel 2007, subito dopo la laurea, ha fondato Novapost, che oggi impiega 35 dipendenti ed è leader nei servizi amministrativi e nella digitalizzazione per imprese e pubblica amministrazione. È direttore generale di Mire, società che in partnership con il governo di Parigi mette in contatto giovani imprese e finanziatori pubblici e privati. Ha fatto parte della delegazione francese all'ultimo G20 di Cannes e quest'anno ha vinto il Young Tech Ceo.



Consigli dall'Europa

Harald

von Kortzfleisch

Docente di management, design ed economia delle imprese all'Università di Coblenza, è anche a capo dell'incubatore dell'ateneo che negli ultimi tre anni ha lanciato 40 nuove imprese. Ex consulente del ministero dell'Istruzione tedesco e di alcune banche regionali, ha insegnato a New York e al Mit di Boston ed è partner della società di consulenza per le Pmi VonKor.



Comprendere le esigenze delle imprese, soprattutto in ambito tech (software, cloud, videoconferenze, e-commerce, social media) è fondamentale per un'azienda che deve al canale business to business il 62% del fatturato. Per questo Epson ha lanciato lo scorso anno il programma Epson Business Council, coinvolgendo esperti di cinque Paesi. Dopo le tavole rotonde di Monaco e Londra, all'inizio del 2012 l'azienda pubblicherà una ricerca sui principali indicatori relativi alle Pmi europee.

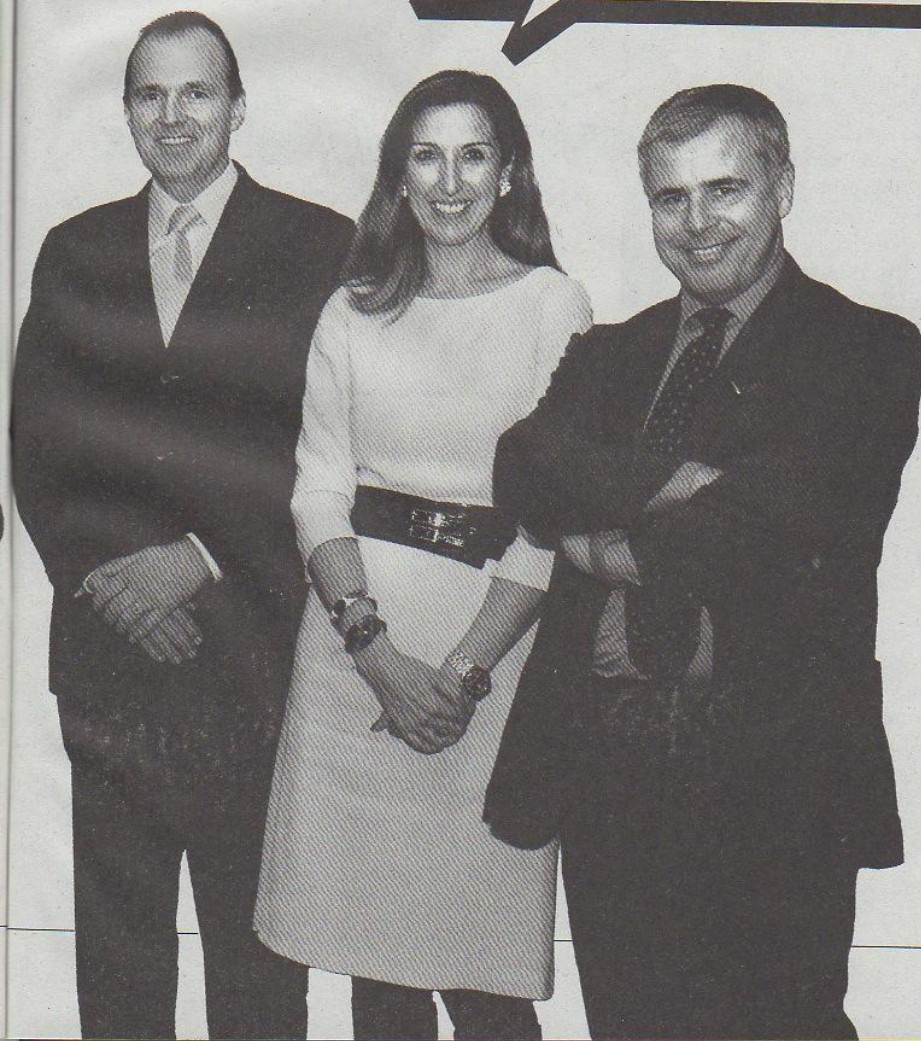


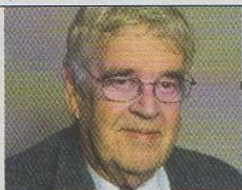
Imma Martinez

Tra i pochissimi a comparire sia nella classifica di *Forbes* che in quella di *Time* dedicate ai talenti emergenti del mondo hi-tech e Web 2.0, ha lavorato, tra gli altri, per l'Onu e per Goldman Sachs prima di fondare tre diverse società: con la prima, Escape Velocity, in Spagna ha aperto la strada al software per le imprese, con la terza è diventata partner di Nokia e Hp. Oggi guida l'incubatore londinese Stradbroke advisors.

Andrea Granelli

Tra i pionieri del web in Italia, ha lavorato per Telecom Italia e in seguito è stato amministratore delegato di Tin.it. Consulente di numerose associazioni di categoria, collabora anche con l'Università La Sapienza di Roma. Ha fondato la società di consulenza Kanso. Ha appena pubblicato il saggio *Artigiani del digitale* (Sossella).





L'ANALISI di Patrick Humphreys

London School of Economics

Per vincere copiate i big

Per superare le difficoltà, i piccoli devono imparare anche a pensare in grande: per questo, con l'aiuto dei cinque esperti intervistati e di un altro membro del panel Epson, il direttore dell'Istituto di psicologia sociale e del Multimedia Lab della London School of Economics Patrick Humphreys (foto), *Panorama Economy* ha individuato alcuni casi gestionali di successo messi in pratica dai big di settore ai quali le Pmi italiane, anche in campi differenti, possono ispirarsi.



No agli sconti facili, meglio iniziative spot

In tempi di crisi, quasi tutte le imprese cedono agli sconti, anche forti: lo chiedono i clienti e spesso si tratta di un'operazione necessaria per sopravvivere. Ma spesso controproducente per una Pmi, che non ha marginalità elevate né il potere contrattuale per riportare l'asticella del prezzo ai livelli precedenti una volta passata la crisi. La strategia giusta, in questo caso, potrebbe essere quella adottata dai grandi colossi dell'elettronica di consumo: nessuno sconto generalizzato, ma iniziative spot su singoli prodotti che attirino i clienti lasciando però invariata (o anche più alta) la marginalità.

La «protezione» dei più grandi

Se si escludono il web e l'hi tech, l'unico settore dove Francia e Germania vantano una presenza piuttosto diffusa di micro, piccole e medie imprese è quello alimentare. Ma queste ultime, a differenza di quanto è avvenuto in Italia, si sono dimostrate molto più capaci di fare massa critica e di remare in una sola direzione. Merito della politica, che ha fatto chiarezza nella giungla delle certificazioni di qualità e ridotto al minimo gli enti di promozione e coordinamento. Ma soprattutto dei colossi nazionali che hanno fornito loro un «ombrello» sotto il quale ripararsi quando trattano con importatori e grande distribuzione.



► diventare grande, esistono. Anche alle nostre latitudini. Se ne è parlato in occasione della tavola rotonda organizzata dall'Epson Business Council, un panel di esperti lanciato nel 2010 dalla società di informatica per studiare e proporre soluzioni, non solo in ambito tecnologico, al mondo delle Pmi. *Panorama Economy* è stato l'unico giornale italiano presente e ha raccolto le analisi e i suggerimenti di cinque esperti europei: Jonathan Benhamou, Sara Murray, Harald von Kortzfleisch, Imma Martinez

e Andrea Granelli (schede a pagina 14).

Ne è venuto fuori un manifesto per la crescita delle Pmi, utile anche al governo che sta per nascere.

Iniziamo con un giochetto. Quali sono le prime tre parole che vi vengono in mente per descrivere le microimprese europee?

Granelli: Dinamiche, originali, in sofferenza.

Kortzfleisch: Eterogenee, locali, organizzate ma non troppo.

Benhamou: Innovative, in crescita, custom-oriented.

Murray: Innovative, ambiziose, sperimentali.

Martinez: Manifatturiere, qualitativamente elevate, troppo modeste.

Emerge già un quadro in chiaroscuro. La piccola e media impresa continentale è davvero a rischio estinzione?

Benhamou: No, anche se bisogna fare alcune distinzioni. I numeri dicono che le Pmi europee sono tante, ma gli unici Paesi in cui il dato è sbilanciato

verso l'alimentare, il manifatturiero puro e l'artigianato, cioè settori a bassa marginalità, sono l'Italia e, in parte, Spagna e Francia. Da noi, però, chi è piccolo ha saputo fare rete in maniera più efficace.

Murray: Anche in Inghilterra quando si parla di microimprese ci si riferisce soprattutto a start up e al mondo di internet, destinate comunque a una crescita dimensionale rapida oppure alla fusione con altre realtà. Pensare in grande è l'unico modo per assicurarsi un salto di qualità.

Crescita razionale

Quando è nato, il marchio bellunese oggi leader mondiale era un'industria di occhialeria come tante altre presenti nel distretto locale. La sua crescita è stata dovuta a due fattori principali. Il primo è stato investire costantemente nella crescita, al termine di ogni singolo esercizio, ma senza mai fare il passo più lungo della gamba. Il secondo è avere attuato una strategia basata su acquisizioni ad hoc, senza smembrare il management delle aziende controllate. L'adozione di un format vincente non è infatti trasferibile senza una integrazione della mentalità, ma la sostituzione in tronco della classe dirigenziale solitamente non paga.

LUXOTTICA®



Colpire dove i leader non arrivano

La ricetta vincente? Entrare in un mercato che esiste già, ma dando vita a un prodotto del tutto nuovo, capace di evolvere in fretta dalla nicchia iniziale sfruttando proprio le debolezze o le mancanze dei leader di quello stesso segmento. Il comparto dei viaggi online, per esempio, sembrava saturo e contraddistinto da una marginalità più bassa rispetto al passato quando questi due player hanno iniziato la loro attività. Invece, diventando complementari all'offerta dei big come Expedia ma facendo leva su ciò che questi inizialmente non offrivano od offrivano in maniera insoddisfacente (in questo caso recensioni e interattività), hanno fidelizzato il pubblico.

Eppure in Italia questo modello di business continua a funzionare e a dimostrarsi vincente, in molti casi. Perché?

Kortzfleisch: In Italia c'è indubbiamente una tradizione diversa, di alta specializzazione e manualità. Che però non devono per forza essere sinonimi di individualismo imprenditoriale.

Martinez: Esistono decine di campi, dai sempreverdi moda e alimentare fino alle macchine di precisione e al biomedicale, nei quali se fossi un committente straniero non potrei fare ▶

Oltre il prodotto: design e fidelizzazione del cliente

iPod, iPhone e iPad non hanno cambiato la vita delle persone. Ma hanno cambiato, e molto, la storia dell'azienda che li ha lanciati. Lo schema, ormai un classico dei manuali di management, è particolarmente adatto alle imprese manifatturiere italiane. Non è infatti necessario introdurre grosse innovazioni: basta (si fa per dire) condire un prodotto tecnicamente già esistente con dosi massicce di design, creando un bisogno e una comunità fidelizzata che prima non c'erano. Così si può agire maggiormente anche sulla leva del prezzo.



L'INTERVISTA a Stephan Zickgraf, Confederazione europea delle Pmi**Noi piccoli dobbiamo essere più bravi a fare lobby**

Innovare, aggregarsi, esportare, certo. Ma di sicuro ai pigmei europei non farebbe male un po' di attività di lobby in più. «Che le grandi aziende siano storicamente e finanziariamente più attrezzate a proteggere i propri interessi è ovvio» dice a *Panorama Economy* **Stephan Zickgraf** (foto), direttore di Cea-Pme, la Confederazione europea delle piccole e medie imprese. «Ma anche noi abbiamo dei punti di forza».

Quali?

Il numero, innanzitutto. Ma anche il fatto che i nostri obiettivi, al di là delle esigenze trasversali dei singoli Stati, spesso coincidono. Non a caso la storia recente dimostra che quando abbiamo remato tutti nella stessa direzione abbiamo ottenuto risultati importanti.

Per esempio?

I dazi temporanei sulle importazioni di scarpe e tessuti da Cina e Vietnam, chiesti da tutti i produttori europei, la legge sulla certificazione obbligatoria di origine per molti articoli extra Ue e soprattutto lo Small

business act che indirizzava la legislazione dei singoli Stati su temi sensibili come pagamenti e burocrazia. Tutte misure che hanno impattato bene anche sull'Italia.

A proposito di Italia. Qual è il principale problema che oggi devono affrontare le nostre aziende?

Se rispondessi la dimensione farei un autogol, anche se senza dubbio bisogna fare funzionare meglio i meccanismi aggregativi. Ma in questo momento l'emergenza resta il credito difficile.

Immagino che fare lobby a Bruxelles su questo fronte non sia facile.

Paradossalmente invece lo è di più, perché le grandi aziende europee sono in una situazione solo lievemente migliore della nostra. Ma per rimettere in circolo la liquidità non basta l'intervento di Parlamento e Commissione. Deve muoversi la Bce.

(g.fe.)



► a meno di rivolgermi alle Pmi italiane. Sono campi nei quali difficilmente in futuro perderete lo scettro delle idee.

Murray: Costruire attorno a queste idee modelli di business che si dimostrino competitivi nello scenario attuale, tuttavia, è un altro discorso.

Affrontiamolo, allora. Qual è la ricetta vincente per crescere?

Benhamou: Formule magiche non ce ne sono. In linea di massima, però, per chi si muove nei settori più maturi, l'innovazione continua, di prodotto, di processo e di packaging resta una via obbligata.

Martinez: Per questo occorre investire in tecnologia, formazione e nuovi brevetti anche durante le fasi di crisi.

Granelli: La voglia di rinnovarsi, peraltro, non è mai mancata nel nostro tessuto imprenditoriale. Ma ora sarebbe ipocrita non notare una certa stanchezza.

Murray: Anche puntare sulle esportazioni resta fondamentale.

Il mercato interno, e per interno non intendo quello italiano, inglese o francese, ma quello europeo nel suo complesso, rimarrà fermo ancora a lungo. A meno di non riuscire a lanciare prodotti e servizi completamente nuovi.

E come si fa?

Murray: Non è necessario inventarsi qualcosa di totalmente nuovo. Basta puntare su servizi complementari o sulle nicchie di mercato lasciate libere dai leader, come ho fatto io con le aziende che ho creato.

Kortzfleisch: Senza contare che il valore aggiunto di un brand come made in Italy pesa anche nel campo dei servizi e del software. Non è un caso se esistono decine di esempi di successo in questo campo.

Granelli: La vera sfida, tuttavia, è quella di riuscire a far andare di pari passo entrambe le cose. Un esempio? Se il nostro artigianato riuscisse a sfruttare appieno le potenzialità dell'e-commerce, avrebbe risolto molti dei suoi problemi di mercato.

La crescita tecnologica è un punto di svolta obbligato. Ma quali azioni può permettersi chi ha un fatturato di poche centinaia di migliaia di euro?

Benhamou: Investire in tecnologia non significa per forza mettere in campo somme enormi. Anzi: oggi internet è una delle risorse più economiche a disposizione di chiunque. Così come il cloud computing, che rappresenta una grande opportunità di ridurre i costi fissi.

Murray: Poi ci sono le videoconferenze, l'e-learning, la digitalizzazione di archivi e pratiche amministrative... Non si tratta solo di espedienti per risparmiare, ma anche capaci di accelerare le comunicazioni e, quindi, i processi di aggregazione tra Pmi che ormai sono una necessità incontrovertibile.

Kortzfleisch: Non dimentichiamo che presentarsi con una dotazione più tech allo sportello bancario significa avere maggiori chance di ottenere credito.

Martinez: Mi rendo conto

che questo comporti il superamento di barriere culturali forti: ma in fin dei conti si tratta dello stesso sforzo che hanno dovuto fare a suo tempo i big. All'inizio della mia carriera ho lavorato ai primi siti di una compagnia aerea e di una importante banca inglese: dicevano che quel canale di business non avrebbe sfondato. Eppure Ryanair e l'home banking erano già realtà visibili.

Al di là dei limiti dati dalle dimensioni, qual è il principale ostacolo incontrato dalle piccole aziende in questa fase?

Tutti: L'accesso al credito.

E la politica, quali leve dovrebbe muovere per uscire dall'impasse?

Granelli: Favorire le aggregazioni e sburocratizzare il sistema.

Martinez: Detassare gli investimenti in ricerca e, se possibile, abbassare il peso delle tasse per le start up.

Benhamou: Investire, ma per davvero, in incubatori di Stato.