

# LA SOVVENZIONE GLOBALE E LA PICCOLA E MEDIA IMPRESA IN BASILICATA

di

Chiara Vigna

BASILICATA REGIONE *Notizie*

L'ultimo decennio è stato caratterizzato da continue riflessioni sull'economia, l'organizzazione e il ruolo delle piccole imprese nello sviluppo economico, sociale, culturale e civile dei diversi paesi.

Proprio la piccola impresa fin dagli anni '70 assume sempre più importanza suscitando l'interesse di numerosi studiosi.

Così la piccola impresa è passata dal ruolo di soggetto residuale dello sviluppo, comparsa per mercati interstiziali e supporto della grande impresa, a quello di "protagonista dello sviluppo di intere aree, alfiere della nuova industrializzazione, mezzo di rivitalizzazione dei settori tradizionali, speranza per la soluzione del problema occupazionale, incubatore di professionalità e di imprenditorialità, strumento di bonifica di aree urbane periferiche, centro di diffusione e trasmissione dei valori sociali". (M. Raffa, 1998)

Altri autori si soffermano sulla questione della "piccola impresa" facendo notare lo scarso interesse nei riguardi della comprensione di queste realtà emergenti e tra l'altro numerose.

Le aziende di piccole dimensioni sono organizzate in modelli che suscitano l'interesse degli studiosi di organizzazione, intenti a capire come essere da un lato innovativi, sviluppando economie di scala e dall'altro standardizzare il più possibile il processo produttivo

Parlare di piccole dimensioni riporta alla mente l'opera di E. F. Shumacher "Small is beautiful" del 1973 la quale permette di giungere alla considera-

zione che la piccola impresa è dotata di maggiore flessibilità e quindi è in grado di adeguarsi alla complessità dell'ambiente circostante. (M. Zavani- N. Lattanzi, 1997)

Alla fine degli anni '90 la piccola impresa si è trovata al crocevia di molti processi che hanno richiesto il coordinamento di tre livelli d'intervento: un primo intervento dovrà necessariamente riguardare la formazione di risorse imprenditoriali e professionali al fine di sviluppare non solo una cultura della piccola impresa, ma anche adeguate capacità tecniche; un secondo intervento dovrà progettare le modalità di coinvolgimento degli attori pubblici e privati che esistono nelle diverse aree del paese al fine di creare l'effetto-sistema essenziale per moltiplicare i benefici economici della piccola impresa; un terzo livello d'intervento è di tipo politico-istituzionale, ed è qui che una maggiore comprensione della complessità della piccola impresa dovrebbe poter indicare al legislatore strumenti d'intervento che non siano genericamente di tipo finanziario, ma articolati per le diverse configurazioni che nel tempo la piccola impresa assume.

La piccola impresa è dunque una sfida per tutti (studiosi, uomini d'impresa, politici, amministratori) che coinvolge aspetti culturali, sociali e politici. (M. Raffa e G. Zollo, 1998)

La riunione del G8 tenutasi a Denver il 22 giugno 1997, ha riconosciuto l'esistenza di un "modello italiano": la Piccola e Media Impresa come chiave dello sviluppo per i paesi emergenti.

La Dichiarazione Finale del Vertice contiene un invito rivolto alle organizzazioni internazionali che si occupano di sviluppo, perché comincino a sperimentare nel mondo il modello italiano delle Piccole e Medie Imprese. Così i passaggi salienti della Dichiarazione di Denver al punto 10:

*"Il contributo delle piccole e medie imprese all'occupazione ed al dinamismo economico delle nostre società è largamente riconosciuto.*

*L'adozione di un modello di sviluppo che favorisca la crescita di imprese giovani e dinamiche può costituire la chiave di successo della creazione d'impresa... sono stati esaminati alcuni tra i migliori esempi di attività realizzate nei nostri paesi per promuovere le PMI, come la formazione professionale e l'addestramento attuati all'interno delle aziende.*

*Si è poi riflettuto sui benefici che potrebbero scaturire dall'introduzione di tali esempi positivi*

*Le esperienze migliori, concretizzate nei nostri paesi, potrebbero costituire dei modelli per le economie in via di sviluppo e per le economie di transizione dal momento che lo sviluppo delle piccole e medie imprese favorisce la creazione di posti di lavoro e la stabilità sociale, diffonde la capacità imprenditoriale e promuove lo sviluppo e la diversificazione delle esportazioni".*

(Investing in Basilicata, 1997). Gli operatori internazionali si sono interessati al modello delle PMI italiane in quanto generatore di sviluppo economico e importante fattore di sensibilizzazione sociale di una nazione.

Si ritiene che la presenza a fianco delle PMI italiane di solide realtà culturali, impen-

ditoriali e sociali che vanno dalle attività svolte dalle associazioni di categoria, dalla efficienza delle infrastrutture, dal legame tra imprese, università e centri di ricerca non può che favorirne il successo. (Investing in Basilicata, op. cit.)

È negli ultimi decenni che la piccola azienda si è dimostrata unità fondamentale del sistema produttivo nazionale essendosi sviluppata con modalità diverse.

Sono nate imprese dotate di propria cultura imprenditoriale che ha permesso di ritrovare nella forte spinta all'innovazione la strada fondamentale per crescere e svilupparsi. Crescita riferita alle caratteristiche qualitative e non quantitative. In una realtà in cui parlare di mercato locale vuol dire non più riferirsi ad una area geografica circoscritta, ma ad una situazione di eterogeneità, a mutamenti nei processi di distribuzione produttore-grossista-dettagliante del bene servizio, alla variazione sempre più repentina dei gusti dei consumatori, anche le PMI sono chiamate a competere globalmente e continuamente. La PMI è costretta dunque ad imboccare la strada della specializzazione produttiva, della differenziazione del prodotto, della creazione di una propria nicchia di mercato da mantenere e presidiare.

Le PMI sono costrette pertanto ad allargare i confini del proprio mercato di riferimento, superando così il mercato locale. Nel contesto attuale, le PMI sono sicuramente reattive ai cambiamenti in atto e in alcuni casi addirittura proattive. Tutto ciò significa: consapevolezza e capacità di uno sviluppo autonomo.

Le PMI sono caratterizzate dall'assenza tendenziale di funzioni specialistiche o comunque di supporto sofisticato, dalla presenza di schemi gerarchici semplici, con un grado di accentramento delle decisioni molto marcato, da rapporti essenzialmente "informali".

L'azienda "minore" è chiamata a sviluppare la capacità di mantenersi in armonia con le dinamiche del mercato e dell'ambiente a cui si associa un ulteriore elemento determinante che è la cultura aziendale. Pettigrew (E.A. Gerloff, 1995) definisce la cultura come il sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente da un dato gruppo in un determinato periodo. Secondo l'autore comprendere la cultura e i suoi elementi aiuta a individuare come manager e imprenditori siano in grado di comunicare gli scopi da perseguire e di assicurarsi l'impegno e la dedizione dei dipendenti operanti nelle proprie organizzazioni

Il fenomeno della piccola impresa è quindi mutevole e pertanto soggetto a cambiamenti che si preannunciano molteplici nel futuro.

Per la definizione di PMI si sono seguiti tre criteri: quello del numero di persone, quello finanziario, quello dell'indipendenza. Le PMI sono definite come imprese che hanno meno di 250 dipendenti; hanno un fatturato annuo non superiore a 40 milioni di Euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 27 milioni di Euro; posseggono il requisito dell'indipendenza, quelle il cui capitale o i cui diritti di voto non sono detenuti per il 25% o più da una sola impresa, oppure congiuntamente, da più imprese non conformi alle

definizioni di PMI o di piccola impresa, secondo il caso.

Ove sia necessario distinguere tra una piccola e media impresa, la piccola impresa è definita come un'impresa che ha meno di 50 dipendenti; ha un fatturato annuo non superiore a 7 milioni di Euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 5 milioni di Euro; possiede il requisito dell'indipendenza come sopra descritto.

In Basilicata, terra ricca di risorse naturali e di uomini di valore, le PMI rappresentano la spina dorsale dell'economia regionale, le spugne del sistema economico lucano, elemento propulsore dello sviluppo. Assorbono gli input derivanti dal contesto regionale, restituendo un cocktail di idee, realizzazioni e opportunità frutto di un intenso lavoro nonché di un notevole sforzo derivante dalle situazioni non del tutto uguali in cui versa la regione. Nel corso degli ultimi dieci anni il sistema industriale lucano è stato interessato da una forte spinta verso la modernizzazione, alla quale ha fatto riscontro un parallelo, ma lento processo di sviluppo regionale, inteso come promozione complessiva del sistema economico-territoriale e sociale. In un contesto piccolo, ma allo stesso tempo denso di risorse e opportunità come è quello lucano, le PMI hanno un notevole peso e stanno registrando una forte crescita negli ultimi anni. Ciò è stato possibile grazie ai numerosi interventi sia a livello locale sia a livello comunitario che hanno favorito la crescita economica e sociale delle PMI. È all'interno di questo contesto che si inserisce l'esperienza di un'azienda lucana, la Pellettieri S.r.l., che

ha trovato nella Sovvenzione Globale Mis. 4.5, gestita da CEII Sistema, il trampolino di lancio, non solo per allargare i suoi orizzonti produttivi, ma soprattutto per crescere dal punto di vista qualitativo.

La Pellettieri S.r.l. nasce nel maggio 1995 per iniziativa del titolare dell'omonima società come azienda specializzata nella produzione di seating da ufficio e lavoro.

Nel corso del 1995 ha ottenuto l'accesso ai fondi comunitari di cui alla Mis. 4.5 della Sovvenzione Globale per la Basilicata. In tal modo la ditta da individuale artigiana ha acquisito lo status di azienda strutturata.

La piccola impresa è stata dotata di apporti monetari a titolo di capitale di rischio che hanno consentito una strutturazione patrimoniale e finanziaria, nonché di contributi per l'acquisizione di servizi reali che hanno consentito l'abbattimento del 50% dei costi di consulenza specialistica.

La direzione dell'impresa è esercitata dal titolare, Presidente ed amministratore delegato della società nonché coordinatore della produzione e dello sviluppo delle attività commerciali.

Per la conduzione dell'impresa è stata stabilita una precisa ripartizione di compiti.

Il titolare è in possesso della qualifica di tappezziere conseguita presso l'ATISEA (Associazione Tappezzieri In Stoffa E Affini) ed ha maturato esperienza operativa nel settore e si è occupato anche dell'area commerciale in una diversa esperienza familiare. In tale contesto è nata l'idea di puntare sul mercato del seating per ufficio realizzando una linea di produzione dedicata.

Con il preciso intento di avere un supporto tecnico specialistico nelle decisioni di produzione e nella promozione delle attività l'azienda ha instaurato un rapporto di consulenza con un famoso studio di progettazione del nord-est d'Italia che cura il design industriale di molte tra le maggiori aziende di arredamento per ufficio.

La società si è inserita nel business del seating come azienda produttrice di sedie imbottite, poltrone da ufficio, poltroncine e divanetti.

Il portafoglio prodotti della Pellettieri S.r.l. proposto al mercato comprende: sedute per ufficio, sia operative che direzionali; sedute per conferenze; poltroncine e divanetti per riunioni aziendali, sale e camere d'albergo, ristoranti e discobar.

Fattori che caratterizzano la ditta sono: il know-how, sia tecnico che commerciale, derivante dalla tradizione familiare nel settore rivestimento di poltrone e della tappezzeria; la flessibilità della produzione, essendo l'azienda in grado di realizzare una ampia gamma di prodotti in molteplici versioni sia in pelle che in tessuto;

il servizio al cliente, che raggiunge buoni livelli grazie alla capacità di sfruttare la vicinanza rispetto al mercato di riferimento principale (Sud Italia).

In fase di start-up l'azienda ha indirizzato la propria strategia commerciale verso il mercato-obiettivo più prossimo, quello della Basilicata.

Questa scelta è stata giustificata oltre che da considerazioni legate alla immediata raggiungibilità del mercato, anche dalle prospettive di sviluppo derivanti dall'alta incidenza

delle attività del terziario sul complesso delle attività produttive regionali.

La struttura distributiva sul mercato lucano è fondata sulla figura del rivenditore specializzato: a questi ha deciso di rivolgere principalmente la propria offerta.

Ampio è il ricorso, inoltre, alle vendite dirette con l'allestimento presso la sede dell'azienda di un piccolo show-room dove viene esposta la campionatura della propria gamma di produzione.

Per la promozione dei prodotti l'azienda partecipa a fiere ed effettua il mailing pubblicitario.

La partecipazione alla fiera è stata possibile grazie all'adesione ad un progetto della Camera di Commercio di Matera dedicato alle aziende del settore salottifici e poltrone imbottite. Era presente a Tecnorama, tenutasi a Bari nel febbraio del 1996. Tale Manifestazione rappresenta il principale avvenimento promozionale del settore per il bacino d'utenza meridionale. L'azienda ha partecipato anche all'Edizione di Eimu '97/'98, tenutasi a Milano nel mese di settembre e che rappresenta certamente la più importante fiera italiana nell'arredo per ufficio ed una delle maggiori in Europa.

La partecipazione a queste fiere ha permesso di sperimentare con successo azioni di mailing, realizzata in due momenti: prima della fiera, diretta ai rivenditori specializzati (per presentare l'azienda e la sua collezione e per invitarli allo stand); e successivamente alla fiera, diretta ad Enti Pubblici (per sensibilizzarli al problema della sicurezza degli ambienti di lavoro ed all'opportunità di

disporre di sedute a norma di legge) e ad importatori (per presentare l'azienda e la sua collezione). L'esperienza è stata ripetuta visto che effettivamente ha prodotto contatti interessanti con importatori e con rivenditori.

È stato sperimentato anche l'acquisto di spazi su quotidiani a distribuzione regionale e meridionale ("Gazzetta del Mezzogiorno"); è in programma l'acquisto di spazi pubblicitari su un inserto speciale de "Il Sole 24 Ore"; tale inserto dovrebbe accompagnare il quotidiano nell'edizione destinata al mercato extra-nazionale e la rivista "Mondo Economico".

Una volta penetrato il mercato lucano, l'azienda ha puntato verso il bacino dell'utenza meridionale, indirizzando l'offerta verso le regioni limitrofe (Campania, Puglia, Calabria, Sicilia). L'azienda punta anche ai mercati esteri (Europa occidentale, Americhe, Medio Oriente) avendo avvisato contatti di natura commerciale. Le modalità di penetrazione del mercato e di organizzazione della produzione e del lavoro si concentrano sui seguenti fattori: organizzazione della produzione flessibile, che si avvale della possibilità di far ricorso al contoterzismo locale ed al lavoro part-time; disponibilità di una nuova collezione, appositamente studiata e supportata da un'organizzazione commerciale fondata su di una rete di agenti ripartita su base regionale in modo da realizzare una forte selezione dei punti vendita; certificazione di alcuni prodotti e dei materiali utilizzati; potenziamento dell'immagine con politiche promo-pubblicitarie adeguate e un livello di

design apprezzato dai clienti; servizio al cliente pre e post vendita.

Una volta saggiato il mercato lucano, la società ha puntato decisamente verso il bacino dell'utenza meridionale, indirizzando la sua offerta verso le regioni limitrofe (Campania, Puglia, Calabria, Sicilia). L'azienda tuttavia comincia a guardare con interesse ad alcuni mercati esteri (Europa occidentale, Americhe, Medio Oriente), dove va intraprendendo i primi contatti di natura commerciale.

La ditta affronta ora la fase dello sviluppo.

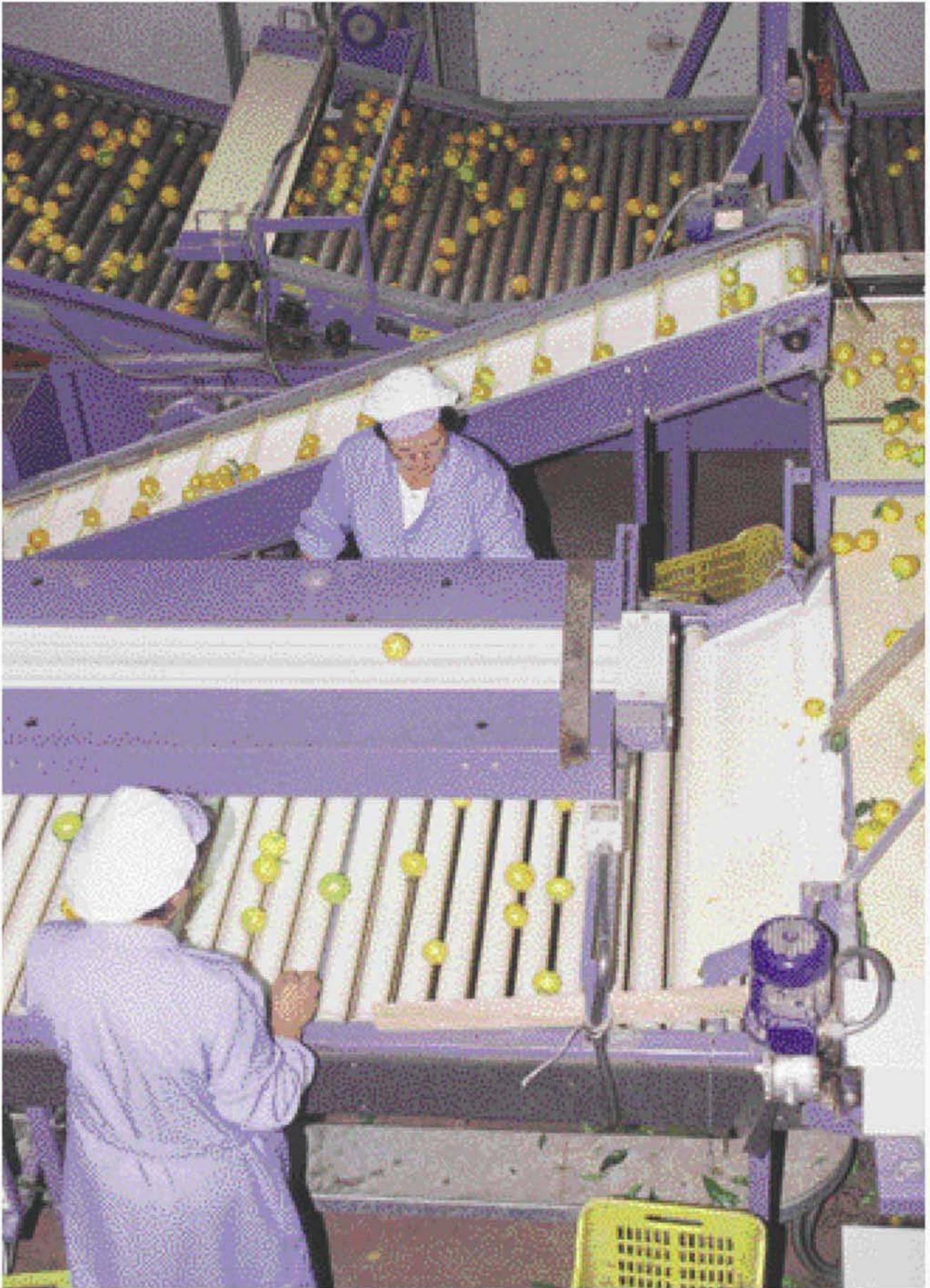
In realtà, la vera novità della formula imprenditoriale delle PMI risiede proprio nella programmazione delle attività e nella pianificazione degli interventi da realizzare.

Infatti, l'imprenditore deve dimostrare di sapersi muovere nella prospettiva dello sviluppo delle attività. La presenza di una programmazione dovrà contribuire al governo dell'impresa, a dare una direzione convergente agli sforzi ed all'impiego delle risorse, a rendere meno casuali i risultati di esercizio, in definitiva, a regolare la crescita nei tempi e nei modi sopportabili dalle singole società. Il loro modo di fare impresa dovrà tener conto di due protagonisti indiscussi di quest'ultimo decennio: lo sviluppo accelerato delle nuove tecnologie e la globalizzazione. La vera sfida sarà imparare a gestire questo mutamento di scenario. Ciò significa che gli imprenditori devono essere "educati" al recepimento di nozioni, conoscenze ed essere poi in grado di elaborarle non meccanicamente ma in modo da generare ulteriori stimoli

alla crescita, al miglioramento e all'indipendenza. La classe imprenditoriale lucana è ancora fortemente legata a schemi tradizionali per cui l'accettare il discostamento da quelli che sono i canoni standard presuppone una certa tendenza nonché predisposizione al rischio. A questo si aggiunga l'importanza riconosciuta al paradigma della flessibilità, intesa come apertura al confronto, al recepimento di nuove idee, all'accettazione del diverso. Per gli imprenditori lucani adeguarsi a questa nuova "filosofia di vita" non è agevole. Fare della flessibilità uno status presuppone un riordino sia a livello funzionale che strutturale. Sforzi in questo senso sono già presenti nelle piccole imprese, realtà che, seppur complesse, risultano essere più propense al cambiamento. Una giusta miscela di flessibilità, crescita culturale unita alla sicurezza del proprio operato non può che condurre alla crescita qualitativa. Ecco che si incontra la seconda parola d'ordine del mondo delle imprese del terzo millennio: la qualità. Il raggiungimento di questo target in Basilicata non è da considerarsi un'eresia. L'impegno da parte di imprenditori, associazioni di categorie, istituzioni ed enti con funzioni di consulenza alle imprese è stato notevole. I risultati anche se non generalizzati si sono avuti e hanno permesso innanzitutto il ridisegno di un tessuto industriale che merita di essere ancor più enfatizzato e non solo, ma anche il ridimensionamento di attacchi frontali di studiosi ed economisti da anni interessati ai problemi del Mezzogiorno. Il processo che si è messo in moto negli ultimi

anni, grazie agli interventi sia nazionali che comunitari, ha ridato la speranza a tanti lucani di uscire dalla condizione di disoccupazione.

Il caso dell'azienda presa in esame è solo una delle diverse dimostrazioni di come la Basilicata, nonostante i suoi ostacoli storici e naturali, non offre poi soltanto timori, ma anche rosee prospettive di guadagno. Il cammino sarà lungo, tanti ancora i dubbi di risolvere perché si parli di totale auto-sviluppo, soprattutto riguardo la capacità di tutto l'apparato produttivo, economico e istituzionale di riuscire a gestire i nuovi orizzonti che si presentano nella terra dove *"la malvarosa è un fiore"*. (M. Trufelli, 1959).



Industria agricola  
(Foto: O. Chiaradia)