



di Mariagrazia Santaniello, Consulente Area Marketing
e Presidente UFC-Unione Fornitori Cancelleria

LE PMI E IL DIGITALE



Nel settore della Cancelleria, come a livello nazionale, le PMI sono “la spina dorsale” del Paese: come si comportano di fronte alla rivoluzione digitale? Tra punti di forza e punti deboli, ecco una panoramica con cui confrontarsi

Le “grandi” Aziende in Italia sono pochissime, le “micro” sono la grande maggioranza. Fra questi estremi, ci sono le Piccole e Medie Imprese; sono abbastanza piccole da poter contare su flessibilità e inventiva ma troppo piccole per godere di particolari posizioni di forza; spesso bisognose di supporto da parte del Governo ma anche strutturate e capaci di managerialità fino ad essere veri fiori all’occhiello della nostra economia.

Il settore della Cancelleria rispecchia queste caratteristiche, ed è ricco di PMI fra i produttori: sono pochissimi i “grandi” con un giro d’affari oltre i 50 milioni di euro;

PICCOLA E MEDIA SÌ, MA INNOVATIVA

Da tempo il nostro Ministero dello sviluppo economico è prodigo di iniziative a favore delle PMI e in particolare, più recentemente, a quelle “innovative”, termine che non è semplicemente un aggettivo, ma si riferisce all’introduzione nel nostro ordinamento di una nuova categoria: le “PICCOLE E MEDIE IMPRESE INNOVATIVE” [definite dall’INVESTMENT COMPACT e alle quali le CCIAA dedicano un sito ad hoc <http://pminnovative.registroimprese.it/>] rispondono ad alcuni requisiti – tra i quali il livello degli investimenti nello sviluppo industriale – in virtù dei quali possono accedere a finanziamenti dedicati, sgravi fiscali e così via.

inoltre le multinazionali straniere, che non producono più in Italia da molto tempo, sono presenti con filiali commerciali snelle e fatturate anche importanti commisurate al valore unitario dei prodotti. Anche per la Distribuzione valgono considerazioni analoghe: sia nel canale moderno sia in quello tradizionale i “big” sono spesso aziende che non trattano solo Cancelleria bensì prodotti di molti settori diversi e tutti loro si contano sulle dita di due o tre mani; per il resto, una grande parte della Distribuzione è ancora composta da piccole attività. Perché questa premessa? Perché i termini “piccole” o “medie” non sono soggettivi, bensì rispondono ad una precisa **classificazione europea** (Tab. 1) a cui si rifanno, tanto per dirne una, innumerevoli provvedimenti governativi a sostegno delle PMI sui fronti più disparati, incluso quello dell’innovazione digitale.

Digitale per competere

La digitalizzazione finalizzata allo sviluppo e alla capacità di competere, sembrerebbe più facilmente accessibile da parte delle grandi aziende che, si suppone, abbiano più risorse da investire e manager da dedicare; ciò non è vero, fortunatamente l’Italia, e anche il nostro settore, sono ricchi di PMI che malgrado annosi fardelli (non ultimo il difficile accesso al credito) offrono esempi eccellenti per innovazione e risultati.

L’adozione di tecnologie digitali è oggi fondamentale per innescare un circolo virtuoso attraverso, per dirne alcuni, la razionalizzazione delle risorse, il miglioramento dell’organizzazione e dei processi, **l’aumento complessivo dell’efficienza e della produttività**, la semplificazione dei flussi con la riduzione degli errori e la liberazione di energie reinvestibili per lo sviluppo del business; non ultimo, alle spalle di una fruttuosa competizione sui mercati internazionali, che per definizione comporta maggiore complessità, occorre una macchina ben oliata e all’avanguardia.

Non c’è crisi che tenga

La correlazione fra queste caratteristiche e il successo delle PMI sembra costante, lo conferma un’indagine del **MISE, Ministero dello Sviluppo Economico**, che nel 2015 ha analizzato 60.000 PMI italiane (tra 10 e 250 addetti e un fatturato fra 2,5 e 50 milioni di euro) individuando alcune caratteristiche che il Ministero definisce di “eccellenza”; tra queste, l’aver effettuato investimenti in Ricerca & Sviluppo nel triennio 2012-2014, e avere nella propria struttura almeno tre manager (minimo quadri), caratteristica quest’ultima che darebbe la misura dell’apertura culturale dell’impresa. Un buon numero di aziende con queste caratteristiche “eccellenti” avrebbe dichiarato di non aver avuto particolari problemi legati alla crisi negli ultimi anni.

Quali tecnologie?

Mentre in ambito amministrativo e gestionale-commerciale, c’è già da diversi anni un elevato grado di adozione di tecnologia, quello che spesso manca è la **gestione intergrata delle informazioni aziendali**, integrazione che è alla base di una crescita delle possibilità di analisi e decisione oltre che di controllo e in ultima analisi di protezione

SIAMO TUTTI PMI

La classificazione dell'Unione Europea del 1996 ha unificato in un'unica griglia le definizioni esistenti nei diversi Paesi.

Le PMI sono un fenomeno tipico del Vecchio Continente (fuori Europa sono meno numerose, negli USA sono diversi milioni in meno rispetto all'Europa a 28) ma, pur nel rispetto della griglia, la comparabilità nei dati anche oggi non è scontata: ad esempio, le PMI italiane sono quasi il doppio di quelle tedesche ma complessivamente contribuiscono meno delle tedesche all'occupazione e al PIL nazionale.

Tipo	Addetti		Fatturato (ml €)		Tot Attivo a bilancio (mi €)	In Italia sul totale delle imprese	In Italia per numero di addetti
Grandi imprese	> 250	e	≥ 50	oppure	> 43	0,8%	47%
Medie imprese	< 250	e	≤ 50	oppure	≤ 43	4,2%	33%
Piccole imprese	< 50	e	≤ 10	oppure	≤ 10		
Micro imprese	< 10	e	≤ 2	oppure	≤ 2	95%	20%

(Tab. 1) - Fonte: classificazione UE e stime indicative a oggi su dati Istat censimento 2011

Figure professionali e mobile device introdotti nel business dalle PMI italiane	Smart Phone	Tablet	Lap Top
personale di vendita	66%	61%	52%
executive level	49%	45%	48%
manutentori e altri operativi on field	36%	21%	27%
trasportatori	4%	4%	2%
dirigenti e responsabili	2%	1%	2%

(Tab. 2) - Osservatorio Mobile Enterprise - Politecnico di Milano 2015

LE DIFFICOLTÀ

In mezzo a molti esempi encomiabili, la grande parte delle PMI italiane ha sofferto la crisi e ancora fatica a riprendersi. L'analisi del MISE dà in parte alcune spiegazioni a questo fenomeno, additando non solo la scarsa digitalizzazione, ma anche la mancanza di cultura manageriale, l'età media elevata dei vertici aziendali e una scarsa propensione a "fare sistema". A tutto questo si aggiunge la disattenzione nei confronti degli strumenti messi a disposizione dal mercato e dal Governo; una caratteristica delle PMI italiane sarebbe infatti, per una naturale diffidenza, l'abitudine al "fai da te": poco ricorso alla collaborazione con altre aziende, poca attenzione alle opportunità e poca propensione all'aggiornamento costante. Lo studio del MISE non è certo isolato, sono diversi gli studi sulle PMI italiane che mostrano che l'investimento sul prodotto deve essere accompagnato da quello in organizzazione e processi e che l'investimento - ragionato e ben pianificato - in tecnologie digitali porta una crescita superiore alla media (qualcuno dice non inferiore al 10%). Uno studio dell'Osservatorio Digital Transformation di SDA Bocconi ha misurato il tasso medio di trasformazione digitale delle aziende ed ha evidenziato per un verso una discreta consapevolezza dell'importanza di un'evoluzione digitale, ma anche una non ancora adeguata preparazione al riguardo. Tra i motivi ci sono anche i timori legati alla scarsa familiarità con queste tecnologie o ai costi dell'implementazione del digitale; questi ultimi non richiedono in realtà così tanto impegno economico-finanziario come è nella percezione diffusa (la tecnologia necessaria è via via sempre meno costosa), ma soprattutto quello che pare mancare è una managerialità competente e consapevole (non solo a livello di vertici, ma anche di utenti interni) e dotata di una chiara visione sugli strumenti che si scelgono in riferimento agli obiettivi.

del patrimonio aziendale. Dunque è necessario che le soluzioni facciano parte di un progetto più ampio e non siano adottate in modo velleitario: le più avanzate si chiamano IOT e supply chain management in ambito produttivo e logistico; big data, CRM e invisible analytics per l'analisi commerciale e la gestione a tutto tondo dei clienti; business intelligence per la pianificazione strategica; e poi c'è il grande tema della sicurezza, sia dei dati (device, cloud, social ecc.) sia delle infrastrutture fisiche (facility management, ancora IOT ecc.). A permeare il tutto, ci sono diversi sistemi per connettere persone, ovvero l'azienda con dipendenti, partner vari, fornitori, clienti: è la "Mobile Company" o "Mobile Enterprise", costantemente monitorata dall'Osservatorio del Politecnico di Milano: una Mobile Company è un'azienda che grazie a smartphone e tablet dotati di apposite App (e alla geolocalizzazione) è costantemente connessa con il proprio personale e non solo.

Il Politecnico di Milano ha rilevato che i Mobile Workers così attrezzati portano un **recupero di produttività** nelle PMI italiane che nel 2015 è stato valutato di 10 miliardi di euro; i margini di incremento sono ampi perché solo il 25% delle PMI ha già introdotto Mobile App a supporto dei processi di business, il 15% si sta attrezzando e ben il 60% ancora non ci pensa (Tab. 2).

Realizzare miracoli

Certamente tra le tecnologie più affascinanti c'è l'IOT (Internet Of Things), o internet delle cose, cioè oggetti

e macchine che possono essere "in Rete" fra loro e con il web per comunicare le informazioni più disparate e le rilevazioni che hanno effettuato grazie a sensori e attuatori miniaturizzati. L'esempio forse più noto sono gli oggetti che rilevano le condizioni del traffico per regolare automaticamente i semafori o scegliere il percorso da far seguire ad un veicolo. Un giro d'affari stimato in **oltre 6 trilioni di dollari entro il 2025** che si allarga rapidamente anche grazie ai costi in calo.

Lo IOT è forse l'innovazione con l'impatto più significativo sull'organizzazione aziendale; permette infatti una vera rivoluzione nella programmazione e gestione della produzione, del magazzino, dei trasporti e della manutenzione, permettendo di gestire e ottimizzare automaticamente centinaia di variabili (flussi, tempi, spazi, costi...) in uno



Riccardo Rota



ITALY

LA FABBRICA DEL FUTURO - INTERVISTA A RICCARDO ROTA

Spesso gli esempi eccellenti del nostro settore si trovano in storiche Aziende a capitale italiano, come è il caso di **SEI Rota**, una Azienda che mostra da anni una decisa propensione verso le tecnologie e che ha dimostrato di saperle egregiamente impiegare.

All'Amministratore Delegato, **Riccardo Rota**, che guida l'Azienda con il fratello Andrea Rota, abbiamo chiesto di raccontarci un po' della loro esperienza.

Lei ha fama di essere da sempre un appassionato di informatica, è vero?

In effetti sì, ho sempre avuto una passione per la tecnologia e portare questa passione in Azienda è stato naturale. Sono oltre 20 anni che la nostra forza vendite ci trasmette gli ordini con le tecnologie più avanzate disponibili, prima con programmi ad hoc e, dopo diverse formule e release, oggi lavoriamo con una piattaforma on line – non residente in locale – perfettamente trasparente e aggiornata in tempo reale a cui i venditori si collegano con qualsiasi device; è la stessa piattaforma a cui possono collegarsi i clienti con le proprie credenziali.

Le soluzioni più all'avanguardia che avete adottato quali sono?

Negli ultimi anni abbiamo sviluppato un sistema interno molto complesso e semplice allo stesso tempo, che integra i magazzini di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, calcolandone e ordinandone qualsiasi movimentazione. A partire dalle scorte di prodotti finiti, e integrandosi con il ciclo dei Fornitori e dei clienti, indica agli altri magazzini i livelli di scorte necessari e alle macchine quali livelli di produzione mantenere. Tutto il ciclo è ottimizzato, inclusa la rotazione di magazzino e i relativi spazi e anche l'attività degli operatori che da un lato supervisionano il funzionamento dei macchinari, ma dall'altro ricevono anch'essi input precisi dal computer, i più razionali possibili alla luce delle variabili in gioco.

I vantaggi sono evidenti, qualche elemento critico?

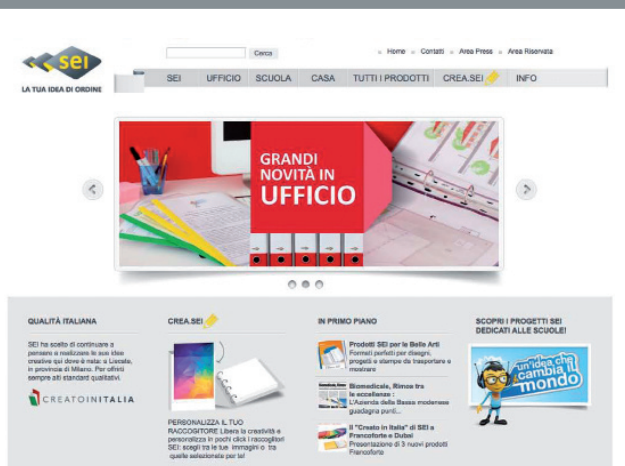
Diciamo che sono ridotti al minimo dal sistema stesso; il sistema centrale governa i macchinari e i magazzini interfacciandosi con diversi tipi di PLC (Programmable Logic Controller, ndr) attraverso i quali viaggia la comunicazione aggiornata dei parametri; ma i PLC a loro volta comunicano fra loro e standardizzano il flusso dei dati; questa inter-comunicazione integrata non solo ottimizza la produzione, ma previene eventuali fermi macchina e in caso di guasto effettua la diagnostica cosicché gli operatori possono intervenire a colpo sicuro e senza perdite di tempo.

Tutto ciò comporterà investimenti impegnativi...

Non abbiamo fatto grandi investimenti "svegliandoci una mattina"; tutto questo è frutto di una progressiva e continua ricerca per l'aggiornamento e il miglioramento delle performances, con semplificazione dei flussi ed abbattimento di errori e costosi "picchi". Oggi il maggiore impegno è nella quotidiana supervisione e manutenzione del sistema; tutto viaggia con una apparente semplicità perché, a monte, c'è una impostazione complessa e molto più evoluta che in passato, il che significa, per esempio, maggiori competenze a livello direttivo.

C'è un trucco per un'adozione felice e intensiva dell'innovazione digitale?

Forse è quello di non pretendere di fare grandi rivoluzioni ma di procedere "passo passo" integrando sempre tutte le novità nella cultura aziendale innanzi tutto, e senza farsi prendere la mano da "sbronze tecnologiche": occorre scegliere gli strumenti giusti a fronte di obiettivi chiari e strategie a medio-lungo termine, e avendo la saggezza di non fare i passi più lunghi delle proprie gambe.



dei punti nevralgici di qualsiasi azienda di produzione o distribuzione. Come? Grazie alla gestione integrata e automatica di informazioni che provengono dai fornitori, dagli stock (materie prime, semilavorati, prodotto finito), dagli ordini e dalle previsioni di vendita.

E-commerce: la grande occasione

Merita un cenno l'e-commerce perché le esportazioni italiane delle PMI sono cresciute ancora nel 2015, un grande risultato che non solo ha messo le PMI al riparo dai fatturati meno brillanti sul mercato nazionale, ma ha anche definitivamente benedetto l'e-commerce come la strada maestra per rendere più accessibili e ampliare le vendite all'estero delle PMI. L'on line è un canale molto serio che per molti può diventare il principale. □