

La piccola media impresa e la sua competitività

di Massimo Cavallotti *

Le PMI (Piccole Medie Imprese), ancor oggi e troppo spesso, risentono di alcuni aspetti negativi dovuti all'improvvisazione (se pur fondamentale per la sua creatività), alla presenza, talvolta ingombrante, delle famiglie proprietarie, alla debolezza finanziaria, all'assenza di strategie di collegamento con altri (network), alla poca propensione ad affrontare innovazioni che richiedono un cambio di mentalità e strutture manageriali.

Dal che, talvolta, maggiori sono le problematiche legate al passaggio generazionale.

La piccola impresa segue la grande sul terreno delle managerialità e la grande insegue la piccola nel recupero di flessibilità organizzativa. Oggi, nell'impresa manageriale, si comanda più per autorevolezza che per autorità, vi è una riduzione dei livelli gerarchici, c.d. riprogettazione delle mansioni; tutte innovazioni, queste, a cui è poco avveza l'improvvisazione creativa delle famiglie proprietarie.

D'altra parte risulta difficile immaginare che una strategia fortemente innovativa venga realizzata in organizzazioni tradizionali, se non obsolete, o accettare che personale o dirigenti innovativi operino in ambienti tradizionali e burocratizzati.

Per comodità alcuni asseriscono che globalizzare un'impresa significa renderla competitiva sul proprio mercato e su quello estero. Ergo la globalizzazione è un fenomeno che non tocca la piccola impresa. Niente di più sbagliato. La globalizzazione è un fenomeno caratterizzato da variabili nazionali e/o internazionali ed ogni manager o imprenditore deve scrutare le variabili applicabili all'azienda in cui opera per renderla competitiva sul proprio mercato di riferimento. Ogni impresa è più o meno globalizzata per operare sul mercato a seconda degli strumenti utilizzati e non in relazione alla dimensione del mercato o all'internazionalizzazione della stessa.

La capacità di mettersi sempre in discussione guardando al futuro, tanto che si operi in mercati nazionali o internazionali, è una variabile della globalizzazione ed un assioma emergente dalle nuove teorie di *marketing management*.

Così come il processo di selezione, valorizzazione, formazione e crescita degli uomini operanti nell'impresa è essenziale per lo sviluppo della stessa.

D'altra parte i mercati non vengono creati da Dio o da forze naturali

ma bensì dall'imprenditore, colui che svolge professionalmente in modo organizzato un'attività economica, soddisfacendo desideri o necessità (bisogni) dei clienti (consumatori) che tramutano in ricchezza le risorse economiche aziendali.

Strategicamente l'imprenditore non può impegnarsi in una speculazione alla volta, ma in un'organizzazione speculativa possibilmente fondata su teorie manageriali.

Troppe volte la piccola impresa manca di efficacia per il sol fatto di non considerare l'alleanza strategica con altri. Tale alleanza diventerà sicuramente essenziale nel comparto funerario con l'applicazione del nuovo regolamento comunale di p.m. se così rimarrà.

Attenzione, però, anche l'impresa che operi con la massima efficacia può soccombere per inefficienza e viceversa.

Nella piccola impresa sovente vi è assenza di pianificazione strategica e confusione fra strategia e tattica, che ne è l'esecuzione.

La pianificazione strategica riguarda le conseguenze future delle decisioni attuali: ci si chiede cosa possiamo fare oggi per affrontare, con metodo, un domani incerto pur rimanendo il rischio di impresa. Elementi qualificanti di un'attenta pianificazione sono:

- analisi critica dei punti di forza e di debolezza del progetto e del programma;
- analisi delle caratteristiche micro e macro ambientali: influenze da fattori economici, politici, tecnologici e sociali;
- analisi e valutazione di tutte le alternative configurabili;
- definizione dell'orizzonte di pianificazione: tempo entro il quale l'azienda è in grado di formulare previsioni attendibili., generalmente dai 3 ai 5 anni.

Occorre lavorare per il futuro e non restare aggrappati ai successi del passato.

La necessità per le piccole imprese chiuse in un guscio "artigianale" avviluppato dalle ingerenze delle famiglie proprietarie e/o dalla necessità di non considerare strategica l'alleanza con altri, si infrangerà, nella società post-industriale delle conoscenze, in un nuovo *modus vivendi* dell'imprenditore scarsamente preparato in *management* ma ricco di creatività.

L'entrata in vigore dell'art. 21 del nuovo regolamento di polizia mortuaria (1), se non subirà modifiche, obbligherà i piccoli imprenditori

* Amministratore delegato S.o.f.i. s.r.l., Sanremo (IM).

(1) Articolo 21 del nuovo regolamento di p.m. da emanarsi. Estratto dalla versione datata 28/02/2001.

1. Per l'accreditamento dell'impresa funebre questa deve dimostrare al Comune, che ne autorizza l'esercizio, il possesso dei seguenti requisiti minimi:

- a) disponibilità continuativa di almeno un carro funebre e della rimessa aventi le caratteristiche di cui all'art. 20;
 - b) un direttore tecnico responsabile dell'andamento dell'impresa e altro personale stabilmente dipendente in misura non inferiore a due unità per ogni sede o filiale, con disponibilità saltuaria di ulteriore personale, quando occorrente purché in regola con le vigenti norme contributive. È equiparato a personale dipendente il titolare dell'impresa individuale o il socio che svolge nell'impresa attività in forma prevalente e continuativa;
 - c) disponibilità continuativa nel comune di una sede ove svolgere la trattazione degli affari;
 - d) in relazione al numero dei decessi annui del comune, rapportati a quelli del territorio della A.u.s.l. competente, al numero di filiali della impresa e alle autorizzazioni dell'attività funebre rilasciate in ciascun Comune, la regione individua i coefficienti di incremento dei requisiti minimi di cui ai punti a) e b), consentendo che eventuali eccedenze di personale occorrente, purché in regola con le vigenti norme in materia contributiva, possano essere coperte anche ricorrendo a terzi o con noli a caldo o a freddo;
 - e) la sussistenza dei requisiti stabiliti in ambito comunale, sulla base dei limiti e criteri stabiliti dalla regione, in relazione a:
 - corsi obbligatori di formazione o aggiornamento ai fini del rilascio di idoneità specifica all'attività funebre;
 - infrazioni a regole comportamentali uniformi e relative sanzioni, ivi compresa la sospensione e, nei casi più gravi, la revoca dell'autorizzazione;
 - garanzie di continuità del servizio;
 - pubblicità dell'autorizzazione all'esercizio dell'attività funebre, dei prezzi e delle condizioni di fornitura e prestazioni del servizio;
2. La disponibilità di quanto stabilito al comma precedente può avvenire anche in forma associata o consortile; in questo caso i requisiti minimi da possedere sono i seguenti:
- a) disponibilità continuativa di almeno due carri funebri e della rimessa aventi le caratteristiche di cui all'art. 20;
 - b) un direttore tecnico responsabile dell'andamento dell'associazione o del consorzio e altro personale stabilmente dipendente in misura non inferiore a 5 unità; disponibilità saltuaria di ulteriore personale, quando occorrente, purché in regola con le vigenti norme contributive;
 - c) sussistenza dei requisiti stabiliti in base alle lettere d) ed e) del comma 1;
 - d) ogni singola impresa partecipante al consorzio o all'associazione d'impresa dovrà inoltre disporre:
 - di un direttore tecnico responsabile dell'andamento dell'impresa;

ditori funebri a consorzio, quanto meno, l'attività della preparazione e recapito del feretro il trasporto funebre. Clausola che reputo efficace per l'emersione del lavoro irregolare e nel contempo costituisce una barriera economica alle nuove entrate nel settore ormai eccessivamente liberalizzato.

Le piccole imprese se vorranno abbattere i costi dovranno rimettere in discussione alcune funzioni produttive e di commercializzazione ed abbandonare la gestione tipica della famiglia proprietaria per una gestione più manageriale.

L'adeguata applicazione dell'art. 117 del decreto legislativo 267/2000 ⁽²⁾ (testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) determinerà una rivisitazione delle politiche di segmentazione dell'offerta sia da parte dell'ente locale, soprattutto e giustamente, che dell'impresario funebre, pubblico o privato che sia.

Strategia che dovrà confrontarsi con i nuovi adeguamenti tariffari imposti dal citato decreto a copertura dei costi del servizio ed all'inserimento della inumazione, cremazione ed esumazione tra i servizi pubblici a domanda individuale (ossia a pagamento).

L'analisi strategica sembrerà cosa facile e di semplice risoluzione, ma non sarà così.

Strategia significa porsi il problema della concorrenza, sapere a che punto si è e dove si vuole arrivare e con quale missione aziendale ⁽³⁾. Una strategia non è un elenco di desideri personali, ma un'affermazione di comuni intenti espressa dal management aziendale a cui corrispondono adeguate risorse organizzative ⁽⁴⁾, mentre la tattica è l'applicazione immediata del potere.

Strategicamente vi è da considerare l'incremento della domanda del seppellimento per cremazione, che se pur si attesta al 5,3% in Italia nell'anno 2000 è un dato falsato: nel nord raggiunge in alcune regioni punti di oltre il 20%.

Se consideriamo i dati reddituali locali, e nazionali, ci accorgiamo che, genericamente salvo eccezioni, tante famiglie spenderanno maggiormente per i bisogni primari e minormente per i secondari: e questo già incide sull'allocatione strategica del prezzo del servizio funebre, inoltre i clienti non cercheranno solo servizi qualitativi ma soluzioni ai propri bisogni a un minor prezzo d'acquisto.

In questo scenario competitivo, o ipercompetitivo a seconda del mercato in cui si opera, una fonte di vantaggio competitivo sarà la flessibilità strategica, ossia la riduzione dei tempi di adattamento all'ambiente.

D'altra parte alcune imprese hanno "una palestra virtuale" dove i dirigenti si incontrano per raccontarsi bugie a sostegno della propria strategia aziendale ormai decadente con frasi del tipo:

- è colpa del legislatore che ha liberalizzato il settore;
- i nostri concorrenti si stanno comportando in modo irrazionale;
- tutti stanno perdendo soldi e/o servizi in questo periodo di transizione;
- i clienti, ergo il mercato, non capisce la nostra strategia;
- è un periodo di bassa mortalità, ecc..

Non ci si accorge che alla fine le strategie delle imprese operanti tendono a convergere in gruppi omogenei di business perché tutti segmentano allo stesso modo il mercato, vendono servendosi degli stessi canali e adottano le stesse politiche di servizio.

Non bisogna passare la maggior parte del tempo preoccupandosi di come operavamo e come riuscivamo ad essere efficienti, ma bensì preoccuparsi di quali opportunità perseguire, quali tecnologie promuovere.

In un mercato di cambiamento, più o meno discontinuo, un'azienda che non si presenta in tempo all'appuntamento, a causa di un incrocio critico, potrebbe non rimontare più.

- di altro personale stabilmente dipendente in ragioni di 1 unità per ogni sede o filiale. È equiparato a personale dipendente il titolare dell'impresa individuale o il socio che svolge nell'impresa attività in forma prevalente e continuativa;

- disponibilità continuativa nel comune di una sede, ove svolgere la trattazione degli affari.

3. Il direttore tecnico dell'impresa funebre svolge le funzioni direttive dell'impresa; assolve alle funzioni di organizzazione del personale, dei mezzi e delle attrezzature; mantiene i rapporti con i clienti e con il pubblico in rappresentanza dell'impresa con titolarità nella negoziazione degli affari della stessa; coordina il personale; dispone di autonomia organizzativa e gestionale, di potestà discrezionale nell'espletamento dell'attività di impresa; assicura il rispetto delle norme in materia di assunzioni; di luoghi di lavoro e quant'altro necessario per l'esercizio dell'impresa, assumendone le relative responsabilità. Quando le funzioni di direttore tecnico non siano svolte dall'imprenditore titolare dell'autorizzazione, trovano applicazione gli articoli 2203 e seguenti del codice civile.

4. *omissis*. Condizioni ostative al rilascio dell'autorizzazione.

5. *omissis*

6. *omissis*

Ricordo che il Ministro Sirchia intende cambiare l'impostazione della bozza del regolamento di polizia mortuaria nella versione datata 28.2.2001 ritirandola prima di essere trasmessa alla Conferenza unificata Stato - Regioni. La nuova bozza dovrà conseguentemente ripercorrere l'iter approvativo.

(2) Articolo 117 - Tariffe dei servizi.

1. Gli enti interessati approvano le tariffe dei servizi pubblici in misura tale da assicurare l'equilibrio economico-finanziario dell'investimento e della connessa gestione. I criteri per il calcolo della tariffa relativa ai servizi stessi sono i seguenti:

- a) la corrispondenza tra costi e ricavi in modo da assicurare la integrale copertura dei costi, ivi compresi gli oneri di ammortamento tecnico-finanziario;
- b) l'equilibrato rapporto tra i finanziamenti raccolti ed il capitale investito;
- c) l'entità dei costi di gestione delle opere, tenendo conto anche degli investimenti e della qualità del servizio;
- d) l'adeguatezza della remunerazione del capitale investito, coerente con le prevalenti condizioni di mercato.

2. La tariffa costituisce il corrispettivo dei servizi pubblici; essa è determinata e adeguata ogni anno dai soggetti proprietari, attraverso contratti di programma di durata poliennale, nel rispetto del disciplinare e dello statuto conseguenti ai modelli organizzativi prescelti.

3. Qualora i servizi siano gestiti da soggetti diversi dall'ente pubblico per effetto di particolari convenzioni e concessioni dell'ente o per effetto del modello organizzativo di società mista, la tariffa è riscossa dal soggetto che gestisce i servizi pubblici.

(3) La missione aziendale dovrà essere:

- realistica in funzione delle risorse aziendali;
- specifica: adattarsi specificatamente all'impresa;
- fondata su competenze aziendali proprie;
- motivante: non si deve realizzare solo volume di vendita o profitti, il lavoro deve avere un significato.

(4) Non esiste una strategia di marketing che possa dirsi ottimale per tutte le imprese, ogni impresa deve interagire nel micro e macro ambiente in cui opera per definire una propria strategia.