



FONDAZIONE  
RETE.  
IMPRESE ITALIA

Tavolo Reti Infrastrutturali

# Il ruolo della piccola impresa per l'efficienza delle infrastrutture materiali e immateriali

*Maggio 2013*



Il presente testo è frutto del lavoro del Tavolo di accumulazione “Reti infrastrutturali” della Fondazione R.ETE. Imprese Italia, coordinato dal Prof. Stefano Micelli.

## Sommario

1. Efficienza delle infrastrutture e ruolo della piccola impresa: un legame da ripensare	4
2. Energia, commercio e Pubblica Amministrazione: tre contesti in forte trasformazione	7
2.1. Il nuovo assetto del settore energetico e il ruolo della piccola impresa	7
2.1.1. Energia: un settore in forte evoluzione sulla spinta di legislazione e innovazione tecnologica	7
2.1.2. Nuove opportunità di mercato per la piccola impresa nel settore dell'energia	9
2.2. I centri storici alla prova della deregolazione del commercio al dettaglio: un breve quadro legislativo	12
2.2.1. Nuove opportunità di mercato per gli operatori in un contesto di crisi del comparto	12
2.3. Una nuova regolazione per i servizi digitali legati alla Pubblica Amministrazione	17
2.3.1. Nuove opportunità di mercato nella Pubblica Amministrazione: i servizi basati sugli Open Data	18
3. Tre aspetti comuni alle strategie delle piccole imprese di successo	21
4. Un cambiamento dei modelli organizzativi	24
5. Uno scenario per le associazioni di categoria	26

## 1. Efficienza delle infrastrutture e ruolo della piccola impresa: un legame da ripensare

Il tema delle infrastrutture costituisce da anni uno dei nodi del dibattito politico italiano. Il processo di riqualificazione del nostro sistema infrastrutturale - è opinione comune - costituisce uno degli elementi che concorre in maniera determinante alla modernizzazione del paese e alla sua competitività a livello internazionale. La lentezza che ha caratterizzato il rinnovamento di alcuni *asset* strategici dell'economia nazionale e l'approssimazione con cui spesso viene gestita la loro manutenzione rappresenta uno degli aspetti che più deprime l'efficienza del nostro sistema produttivo e l'attrattiva del paese rispetto agli investitori esteri.

L'espressione "infrastrutture" evoca oggetti e contesti economici molto diversi fra loro. Una lettura tradizionale del termine ha focalizzato l'attenzione principalmente sui beni capitali che hanno consentito la gestione della mobilità, dei trasporti, dell'energia e dei principali cicli ambientali (acqua e rifiuti). Un'accezione più estensiva del concetto di infrastrutture include oggi la dimensione dell'immateriale: sono infrastrutture, in questa lettura estensiva del termine, la rete distributiva del commercio, l'organizzazione della giustizia, il funzionamento della Pubblica Amministrazione e, ovviamente, tutto ciò che concerne la banda larga e la società digitale.

Il rilancio della competitività di questi sistemi, siano essi piattaforme infrastrutturali in senso stretto (*hardware*) o processi istituzionali di regolazione della cosa pubblica (*software*), ha costituito l'oggetto di un intenso dibattito fra economisti e studiosi delle scienze politiche. Questo dibattito ha focalizzato l'attenzione principalmente sul nodo delle aperture del mercato che dovrebbero favorire l'accesso e l'utilizzo di queste infrastrutture da parte di un numero crescente di operatori, secondo logiche in grado di favorire il merito e l'efficienza.

Nonostante la ricchezza degli interventi e la varietà delle posizioni assunte, poca attenzione è stata finora attribuita al ruolo delle piccole e medie imprese come soggetto chiave di un nuovo modo di intendere l'efficienza e la competitività di queste importanti risorse del paese. Un luogo comune diffuso vede l'efficienza di questi snodi importanti del paese come appannaggio esclusivo di grandi operatori, capaci di svolgere un ruolo di gestore nell'ambito di un quadro legislativo più o meno aperto alla concorrenza fra operatori.

E' ovvio che l'efficienza di grandi infrastrutture richiede l'intervento diretto di operatori di taglia adeguata, capaci di garantire risorse e competenze coerenti con gli obiettivi. E' altrettanto vero però che sarebbe un errore grave sottovalutare il contributo

offerto dalla piccola e media impresa alla creazione di ecosistemi del valore, integrando attività più tradizionali di gestione e manutenzione con quei servizi e quella flessibilità percepita dall'utente finale come essenziali per un utilizzo intelligente delle infrastrutture stesse. Inoltre, ciò che emerge dal dibattito è una corretta regolazione di questi ecosistemi costituisce un'importante occasione di crescita per nuove imprese capaci di interpretare in modo originale un contesto in rapida trasformazione.

Il tavolo di accumulazione della Fondazione R.ETE. Imprese Italia dedicato al funzionamento delle reti infrastrutturali ha riflettuto sull'evoluzione del ruolo della piccola e media impresa in settori diversi in quanto ad efficienza e competitività delle infrastrutture. Il tavolo ha utilizzato il concetto di infrastrutture nella sua accezione più estesa. Sono stati presi in esame tre contesti diversi fra loro, tutti e tre sottoposti dal legislatore a grandi trasformazioni e in grado di offrire indicazioni diverse e complementari riguardo al ruolo della piccola e media impresa come fattore determinante della qualità di nuovi ecosistemi del valore.

1. Un primo contesto preso in esame è quello delle nuove infrastrutture energetiche, oggi chiamate a una profonda riorganizzazione a causa di fattori normativi e tecnologici. In questo caso il contributo della piccola e media impresa, lungi dal giocare un ruolo marginale nella dinamica di riorganizzazione dell'intero comparto, rappresenta un ingrediente essenziale per il processo di ridefinizione delle modalità di produzione e di consumo dell'energia.
2. Un secondo momento di riflessione si è concentrato sui processi di cambiamento del commercio, con un'attenzione particolare all'impatto sui centri storici delle città italiane: in questo caso si è voluto guardare all'infrastruttura urbana sia come sistema da salvaguardare e da mantenere nel tempo, sia come infrastruttura in grado di generare esternalità positive per nuove attività in ambito commerciale e manifatturiero.
3. Un terzo contesto preso in esame è quello della Pubblica Amministrazione. In questo caso, i processi presi in esame sono basati su informazioni e procedure oggi regolati principalmente da norme e regolamenti supportati da procedure software e architetture informatiche. In questo caso si è inteso valutare il ruolo di piccole e medie imprese capaci di trarre beneficio dalla possibilità di utilizzare i dati prodotti dall'attività del soggetto pubblico per migliorare il funzionamento della burocrazia pubblica e, allo stesso tempo, per offrire nuovi servizi ai cittadini.

A livello di metodo, il tavolo di accumulazione della Fondazione R.ETE. Imprese Italia ha inteso studiare le dinamiche legate all'aumento di efficienza e di qualità di queste infrastrutture, prendendo in esame una serie di piccole imprese che hanno già avviato percorsi di crescita in grado di contribuire al valore dell'infrastruttura stessa. Questi casi di piccole imprese dimostrano le potenzialità legate all'emergere di questi nuovi ecosistemi del valore, mettendo in evidenza anche le implicazioni che queste opportunità comportano sul versante delle formule imprenditoriali. L'analisi dei casi di successo ha guardato in modo sistematico alle nuove strategie di mercato, all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione come fattore abilitante di nuove dinamiche di specializzazione, alle trasformazioni dei modelli organizzativi tradizionali di fronte a un nuovo scenario competitivo.

Il processo di accumulazione dei materiali, analogamente a quanto avvenuto negli altri tavoli della Fondazione R.ETE. Imprese Italia, si è fondato sul contributo attivo degli esperti delle associazioni di categoria, sulla testimonianza diretta di imprese selezionate di comune accordo fra i partecipanti al tavolo di accumulazione e su una revisione continua di quanto emerso al tavolo da parte del coordinatore. A conclusione di questo percorso di ascolto, il tavolo di lavoro ha provveduto a una verifica dei risultati e alla redazione congiunta del documento finale.

Il documento si articola in due parti principali. La prima comprende i materiali raccolti nel corso delle diverse sessioni di ascolto. Questa parte, per ogni settore esamina i processi di normazione, le opportunità di mercato che questi processi di liberalizzazione offrono alla piccola impresa e discute i casi aziendali effettivamente selezionati e discussi durante le sessioni plenarie. La seconda parte, invece, offre una serie di considerazioni analitiche e interpretative relative alle strategie e ai modelli organizzativi posti in essere dalle imprese più dinamiche e al ruolo che le associazioni di categoria possono svolgere all'interno di questi comparti in forte evoluzione.

In estrema sintesi, quanto emerso dai lavori mette in evidenza una grande capacità imprenditoriale di adattamento da parte della piccola impresa e dell'impresa diffusa e segnala la loro capacità di occupare spazi di mercato spesso sottostimati. Il tavolo è pienamente consapevole che le esperienze prese in esame costituiscono eccellenze ancora abbastanza isolate; le testimonianze prese in esame, tuttavia, costituiscono spunti interessanti soprattutto per il futuro ruolo giocato dalle Associazioni di categoria, oggi impegnate nella revisione delle dinamiche di rappresentanza e di gestione dei servizi offerti alle imprese.

## 2. Energia, Commercio e Pubblica Amministrazione: tre contesti in forte trasformazione

### *2.1. Il nuovo assetto del settore energetico e il ruolo della piccola impresa*

#### 2.1.1. Energia: un settore in forte evoluzione sulla spinta di legislazione e innovazione tecnologica

Gli interventi dell'Unione Europea sui temi energetici hanno una genesi complessa. L'energia non era stata inserita negli accordi di Roma che diedero vita all'allora Comunità Europea, come invece fu per l'agricoltura e per risorse particolari quali il carbone, l'acciaio e poi il nucleare. Le scelte energetiche e la fiscalità energetica sono state da sempre diverse per ogni paese comunitario, applicando ognuno le proprie regole nazionali su tali materie. L'UE ha iniziato a far entrare l'energia tra le sue competenze attraverso le porte della concorrenza, dell'ambiente, della competitività, della coesione sociale, della garanzia delle forniture, della ricerca scientifica e del commercio transfrontaliero.

La direttrice dell'apertura dei mercati che ha dato vita alle direttive di liberalizzazione dei primi anni novanta si è combinata con quella del rispetto dell'ambiente, più recente, che ha portato alla nota strategia del 20-20-20. L'aspetto che è interessante sottolineare è che concorrenza ed ambiente hanno entrambi avuto effetti sulla rete;

- i) la prima (la concorrenza) perché ha fatto emergere e reso autonomi dei soggetti che in precedenza venivano confusi in un'unica entità scardinando l'assetto monopolistico produzione-vendita-trasporto-distribuzione;
- ii) il secondo (l'ambiente) perché ha reso evidente che le decisioni in ordine alla produzione non possono prescindere dalla capacità della rete di trasportare l'energia prodotta, determinando una differenziazione di fonti e soggetti produttori (la cosiddetta generazione distribuita).

L'apertura dei mercati e l'incombere di obiettivi vincolanti sul versante ambientale avrebbero reso necessarie delle politiche nazionali di sistema in cui l'incentivazione delle fonti rinnovabili doveva essere programmata in accordo con la capacità di rete e le vocazioni territoriali. Ciò avrebbe richiesto una stretta collaborazione tra i soggetti istituzionali coinvolti ovvero lo Stato centrale e le Regioni che, in base alla riforma del titolo V, hanno competenza esclusiva in materia di energia e che per questo giocano un ruolo molto importante nei processi di autorizzazione relativi agli impianti ed alle reti.

Come è noto, questo stretto coordinamento per molti versi è mancato. Il principale effetto di questa lacuna è stato l'emergere di un rapporto problematico fra le nuove attività imprenditoriali sviluppatesi a valle dell'impulso dato alle rinnovabili e i soggetti gestori.

Un accenno merita, in questo contesto, l'evoluzione di un diverso contesto regolatorio quale quello che sovrintende i processi di acquisto della Pubblica Amministrazione.

L'esigenza di razionalizzare le risorse pubbliche e di contenere gli sprechi è alla base del programma acquisti in Rete gestito dalla Consip spa, società del Ministero del Tesoro. Tra gli strumenti di questo programma ne esiste uno particolarmente ad uso di piccola impresa denominato Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione, una piattaforma elettronica selettiva in cui possono accedere, lato domanda, solo le pubbliche amministrazioni mentre dal lato offerta, solo le imprese la cui attività rientri nei bandi di abilitazione pubblicati. L'acquisto tramite mercato elettronico della PA per importi sotto soglia - attualmente 130.000 euro per le amministrazioni centrali e 200.000 euro per le amministrazioni locali - è obbligatorio da luglio scorso per le tipologie di beni e servizi per cui vi sono dei bandi attivi. Fra gli acquisti organizzati in forma digitale, dal 2010 figura il bando per le fonti rinnovabili e l'efficienza energetica.

Un secondo accenno, anch'esso importante rispetto ai casi di studio successivamente presi in esame, riguarda il tema della cogenerazione. L'Unione europea, con la Direttiva 8/2004, ha posto l'enfasi sulla necessità di sostenere la tecnologia della produzione combinata di energia elettrica e calore (cogenerazione, appunto) in considerazione del suo elevato potenziale in termini di riduzione dei consumi di fonti primarie di energia invitando i singoli Paesi a promuovere un contesto normativo a sostegno di tale tecnologia. Questi principi sono stati ribaditi e rafforzati nella Direttiva 27/2012.

L'invito a promuovere l'utilizzo della cogenerazione e delle fonti rinnovabili, e in generale dell'efficienza energetica, non ha avuto un'eco in termini di politica fiscale. L'Unione Europea non ha affrontato in modo armonizzato il tema della necessità di integrare le politiche ambientali con azioni specifiche volte ad agevolare prodotti innovativi sul piano della riduzione dei consumi energetici e non ha affrontato il problema della presenza di sussidi per le fonti fossili. Sul piano nazionale emerge una regolazione che penalizza l'efficienza energetica in quanto elemento di riduzione potenziale delle quantità tassabili dallo Stato. Ciò implica che non è premiata l'efficienza (è negato il principio per cui "chi inquina di più paga" chi più consuma energia viene infatti premiato con sconti in termini di fiscalità) e contemporaneamente se c'è un settore che non genera più le stesse entrate è necessaria una immediata compensazione a scapito dei restanti appartenenti a questo sistema "chiuso".



### 2.1.2 Nuove opportunità di mercato per la piccola impresa nel settore dell'energia

La strategia europea del 20-20-20 pone un obiettivo vincolante per ciascun stato membro di aumento del 20% della quota di fonti rinnovabili nella copertura dei consumi finali (usi elettrici, termici e per il trasporto). Questa strategia ha dato luogo in Italia a diverse politiche di sviluppo per favorire un innalzamento dei livelli di produzione di energia da fonti rinnovabili. Per le piccole imprese si può senz'altro dire che il provvedimento di incentivazione più importante in quest'ambito è rappresentato dal Conto Energia che, potendo andare a beneficio anche di impianti di piccola taglia, ha avuto il merito di creare una domanda di impianti di generazione diffusa che ha agito da catalizzatore per la conversione di imprese di installazione di impianti elettrici in installatori di impianti fotovoltaici<sup>1</sup>.

Inoltre, occorre considerare gli spazi aperti dal dlgs 28/2011 nel mercato pubblico: a partire dal 1 giugno 2012 sia nei nuovi edifici che in quelli oggetto di ristrutturazioni rilevanti è previsto un obbligo di integrazione di fonti rinnovabili pari ad un determinato coefficiente che negli edifici pubblici è aumentato del 10%. Gli edifici di proprietà dello Stato sono circa 530.000 (222 milioni di mq) mentre gli edifici di proprietà degli enti locali sono approssimativamente 98.000, di cui circa 13.600 ad uso ufficio, circa 41.560 ad uso scolastico, circa 43.000 impianti sportivi.

In questa prospettiva, una riflessione a parte la merita senz'altro il tema della cogenerazione, tecnologia nota in Italia sin dagli anni '80. Le opportunità di business, in questo caso, sono da collegare più che dalla presenza di incentivi, che restano di entità limitata e di complessità elevata, all'effettiva efficienza energetica e allo sviluppo delle fonti rinnovabili da biomassa e da biogas che si basano su tecnologie cogenerative. L'integrazione con le fonti rinnovabili e la riduzione delle taglie produttive (micro-cogenerazione) hanno allargato la possibilità di utilizzo di questi impianti oltre che per il settore manifatturiero e pubblico (ospedali), anche per il terziario (alberghi, ristoranti, commercio). Il mercato italiano della cogenerazione è un mercato in evoluzione, che si scontra però con la mancanza di una strategia energetica complessiva e con impedimenti burocratici e legislativi che ne impediscono la diffusione. Il problema della generazione distribuita è quello di produrre in una determinata area

---

<sup>1</sup> Come è noto, il conto energia è arrivato al suo ultimo ciclo di programmazione ed i fondi si esauriranno presumibilmente nel 2013. La riduzione del costo dei pannelli fa pensare che ci possa essere un mercato privato anche senza incentivazione per i grandi impianti (l'investimento si può ripagare grazie al contenimento della bolletta elettrica in un periodo di tempo ragionevole e ben inferiore rispetto al ciclo di vita dell'impianto); per i piccoli impianti invece, per i quali oltre al costo del pannello si ha una incidenza in percentuale maggiore dei costi di installazione e manutenzione, sarebbe necessario ancora implementare strumenti che possano favorire una effettiva sostenibilità degli investimenti.

(condominio, distretto produttivo, distretto turistico) senza che i benefici dell'impianto possano essere direttamente percepiti dagli utenti finali tenuti all'acquisto di energia elettrica dal mercato *retail*.

In conclusione, il quadro descritto lascia pensare che la strategia europea continuerà ad orientare i mercati energetici verso una vera e propria rivoluzione del settore, che dovrà necessariamente e sempre più essere fondato, in tutti gli Stati Membri, sull'auto produzione e sulla generazione distribuita, delineando in tal modo importanti opportunità per le piccole e medie imprese che ne sapranno cogliere i benefici attraverso l'innovazione.

#### *Il caso EDK S.r.l. (Installazione di Impianti-associata a Confartigianato Palermo)*

Giuseppe Terruso è attualmente amministratore delegato della ditta EDK srl, nata da una recente fusione che ha consentito di realizzare una sinergia tra le attività di installazione e manutenzione di impianti, da lui svolta da 11 anni, con servizi di architettura, ingegneria, *energy management* e certificazione energetica. L'azienda ha attualmente cinque dipendenti, realizza mediamente due impianti al mese (metà nel settore pubblico e metà nel settore privato), ed ha un rapporto privilegiato con aziende pubbliche. Il fatturato medio annuo di 300000€ si divide tra contratti di manutenzione, progettazione e gare d'appalti. La prospettiva di fatturazione per l'anno 2013 è di 400 mila Euro grazie all'aumento previsto del valore dell'attività di progettazione.

Il passaggio dalla fornitura di impianti tradizionali alle fonti rinnovabili avviene nel 1990 per interesse nei confronti dell'innovazione e dell'energia pulita che spinge l'imprenditore ad andare alla fiera Solarexpo, in una delle sue prime edizioni. Il forte impulso impresso alle energie rinnovabili e in particolare alla fonte fotovoltaica dall'incentivazione nota con il nome di Conto Energia arrivata nel 2005, ha confermato la correttezza dell'intuizione. Sulle forniture di materiale, EDK preferisce approvvigionarsi da importatori italiani che offrono maggiori garanzie in caso di difetti, visto il ciclo ventennale di vita dell'impianto.

La stessa propensione all'innovazione ha spinto il signor Terruso a valutare la possibilità di abilitarsi al mercato elettronico della Pubblica Amministrazione che gli è stata presentata dalla sua associazione di rappresentanza, Confartigianato Palermo, nel 2009/2010. L'abilitazione al mercato elettronico della Pubblica Amministrazione richiede la compilazione di un catalogo elettronico con l'indicazione dei prezzi praticati dall'azienda per il bene o servizio descritto, visibile a tutte le Pubbliche Amministrazioni ed alle imprese abilitate. Anche in questo caso l'intuizione e la propensione all'innovazione sono risultate premianti in quanto l'impresa del signor Terruso è risultata vincitrice nel 2010, del primo appalto pubblico aggiudicato in Italia sulla piattaforma elettronica per l'installazione di un impianto fotovoltaico per un istituto scolastico di Catania.

### *Il caso Energifera S.r.l. (associata Cogenia-Ascomac Confcommercio)*

Energifera S.r.l. nasce a Bologna nel 2006 come spin off di Elettronica Santerno. Attualmente l'impresa conta quindici dipendenti e una produzione industrializzata ed esternalizzata (grazie a due contoterzisti). I soci costituenti rappresentano l'unione degli interessi tra possessore del know-how, soggetti operanti nel settore del commercio dei prodotti petroliferi e soggetti provenienti dalla grande impiantistica. L'attività è quella di progettazione, industrializzazione e vendita di mini/micro cogeneratori di taglia dai 30 a 120 kWp con servizi di manutenzione e monitoraggio.

La non invasività e complementarità di Energifera rispetto al mondo degli installatori è una precisa scelta commerciale, del tutto logica nella dimensione di costruzione di una filiera di piccoli operatori. Questa strategia appare incomprensibile per quei soggetti di grandi dimensioni che stanno invece tentando di entrare con logiche di filiere verticale.

Il caso esaminato evidenzia le potenzialità derivanti da un combinato disposto di un processo di innovazione e di un processo di trasformazione del mercato generato da politiche di liberalizzazione (laddove ci fosse stato il monopolista, avremmo avuto meno innovazione). La politica pubblica di liberalizzazione non porta soltanto effetti di beneficio sul consumatore finale ma sviluppa anche una importante innovazione nelle aree di piccola impresa, che incontrano i fabbisogni specifici di quei consumatori che richiedono sicurezza di approvvigionamento e al tempo stesso interventi su misura.

La piccola cogenerazione potrebbe diventare il pivot e lo snodo rotante su cui costruire, finita la "sbornia speculativa sul fotovoltaico", un modello di efficienza energetica integrato e basato su filiere ampie ad alto tasso di diffusione di conoscenze e competenze, riqualificando anche gli operatori imprenditoriali.

## ***2.2. I centri storici alla prova della de-regolazione del commercio al dettaglio: un breve quadro legislativo***

Dalla fine del 2011, il Governo Italiano ha prodotto una corposa decretazione d'urgenza diretta a predisporre un'agenda di riforme che realizzassero una maggiore apertura dei mercati, sia dei beni e dei servizi. Il contenuto delle norme dei vari decreti può essere sintetizzato, in relazione agli effetti sulla distribuzione commerciale, secondo tre direttrici:

- i) introduzione di principi di libera iniziativa economica, di tutela della concorrenza, di liberalizzazione e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese;
- ii) liberalizzazione completa degli orari consentiti di apertura e chiusura nei giorni feriali, domenicali e festivi e della mezza giornata di chiusura infrasettimanale per gli esercizi commerciali;
- iii) libertà di apertura di nuovi esercizi commerciali senza contingenti e/o limitazioni territoriali o di qualsiasi altra natura, fatti salvi i limiti imposti dalla tutela della salute pubblica, dei lavoratori, dell'ambiente e dei beni culturali, valido come principio generale dell'ordinamento a cui deve uniformarsi anche la legislazione degli enti locali.

Dal punto di vista urbanistico, le aperture dei mercati del commercio hanno contribuito a modificare in modo sostanziale il volto dei centri storici italiani che oggi, nel nostro Paese, vivono un processo di trasformazione con effetti sulla presenza e sulle prospettive delle economie urbane, per l'artigianato e i servizi. I cambiamenti in atto determinano, sovente, una desertificazione urbana e commerciale che sortisce un vero e proprio spegnimento di parti del Centro storico che causa l'assottigliamento della presenza dei negozi e delle botteghe artigiane.

### **2.2.1. Nuove opportunità di mercato per gli operatori in un contesto di crisi del comparto**

In un contesto economico che registra da tempo una generalizzata riduzione dei consumi con pesanti ripercussioni sull'andamento del fatturato delle imprese, un aspetto importante, forse decisivo, per il futuro della distribuzione commerciale in Italia, è l'impegno del settore a rigenerarsi in un commercio innovativo (nei formati, nelle formule, nella mentalità) che crei valore per il cittadino-consumatore, capace di intercettare nuovi, mutevoli e complessi stili di consumo.

E' necessaria, inoltre, una maturazione culturale trasversale a istituzioni e operatori che dia maggiore importanza all'investimento in innovazione organizzativa e di processo, nella consapevolezza che questo può rafforzare le aziende e far superare questa fase difficile dei mercati.

Diversi sono gli ambiti in cui sviluppare processi innovativi e nuovi modelli di business: sviluppo di modelli di partnership mirati a rivitalizzare specifiche aree urbane, incremento dei servizi offerti ai consumatori oltre la tradizionale attività di vendita (ad esempio, la consegna a domicilio, l'assistenza e la consulenza nell'acquisto), commercio on-line, integrazione nel punto vendita dell'attività principale con altre attività, specializzazione del commercio di piccolo dettaglio verso relazioni di prossimità più valorizzate dando più spazio ai prodotti tipici di qualità.

Per quanto concerne i centri storici, di fronte alla loro desertificazione commerciale, l'offerta di una nuova idea di produzione artigianale e commerciale si propone come risposta ad un problema di attrattività del centro. Portare la modernità e l'innovazione nel centro della città significa anche ripensare la pianificazione urbanistica e favorire la ristrutturazione delle strutture artistiche, commerciali e dei servizi esistenti.

Il centro storico si “svuota” a fronte di una tendenza alla segmentazione della domanda: una prima domanda di alto livello si rivolge al centro storico per iniziative di livello artistico-culturale; una seconda domanda, di tipo ordinario, cerca di soddisfare bisogni quotidiani. Per invertire questa tendenza è necessario adeguare l'offerta e organizzare risposte adeguate, restituendo almeno in parte alle città la loro identità commerciale originaria e tradizionale. Questo, avviene molto spesso attraverso la definizione di nuove formule di *marketing* come quella di “centro commerciale naturale” che in fondo servono a descrivere antiche realtà rinnovate. Iniziative di questo tipo contribuiscono a far tornare nelle città l'artigianato, il commercio, la produzione e i servizi, come testimoniano le esperienze di successo esaminate, determinando così opportunità e risposte anche sul piano occupazionale.

### *Il processo di riqualificazione urbana dell'asse Prato della Valle – Porciglia del centro storico di Padova*

Il caso affrontato a Padova è stato originato da un fenomeno di rilievo, ossia dalla trasformazione di spazi originariamente destinati ad attività economiche in garage privati, come previsto da una norma del Piano Regolatore Generale (P.R.G.). Situazione aggravata dai vincoli che di fatto non rendono possibile l'ampliamento degli spazi commerciali e dall'introduzione di Zone a traffico limitato (Z.t.l.) che determinano situazioni di più difficile accessibilità al Centro storico. Si tratta di un fenomeno che caratterizza, del resto, gran parte dei comuni italiani, delineando contesti che tendono ad accelerare la desertificazione urbana, sociale e commerciale dei centri storici, compromettendo anche le rilevanti opportunità di nuova occupazione e di attrazione turistica.

Nel caso specifico di Padova, terzo comune per dimensione della Regione Veneto con i suoi 204.867 abitanti, importante centro economico e culturale del nord-est Italia, si rileva nell'area esaminata (Prato della Valle – Porciglia) l'esistenza di nuclei di attrazione legati oltre che al settore della religione, anche a quelli dell'istruzione e della cultura; luoghi che richiamano un elevato numero di cittadini e di *city user* e che pertanto alimentano i flussi di movimento urbano.

Confcommercio di Padova, in sinergia con il Settore Urbanistica e Progettazione di Confcommercio Nazionale, ha realizzato analisi e progetti capaci di strutturare il percorso (lungo circa 2 chilometri) come asse commerciale, della cultura e del turismo, parallelo ai due assi storici: quello del Listòn e quello delle Riviere.

Dal punto di vista metodologico, il lavoro si è sviluppato nell'ambito di un "Laboratorio di Progettazione Partecipata" che ha coinvolto operatori economici, cittadini residenti, urbanisti e architetti, seguendo due fasi operative distinte ma parallele.

Il percorso così strutturato ha permesso di stabilire le condizioni per definire modalità di intervento che erano finalizzate a rendere possibile la cooperazione tra soggetti pubblici e privati, costruire modalità per realizzare politiche integrate per il cambiamento della parte di città, rivitalizzare il sistema commerciale esistente e qualificare ulteriormente il sistema urbano e lo spazio pubblico.

I rilievi effettuati hanno permesso di osservare che l'armatura commerciale del sistema Prato della Valle- Porciglia consta di 231 attività spazi per il commercio, l'artigianato e i servizi, 201 dei quali (87%) risultano essere in esercizio mentre i restanti 30 (13%) sono oramai inattivi o dismessi. Il rilievo quantitativo delle attività economiche a livello stradale è stato esteso ad altre 18 vie limitrofe a valenza commerciale e contigue al percorso Prato della Valle-Porciglia, elevando il numero totale di attività economiche rilevate a 542 di cui 456 spazi commerciali attivi (84,1%) e 86 inattivi (15,9%).

Il lavoro ha permesso l'analisi tecnica di ogni punto vendita dal punto di vista degli elementi fisici di valore commerciale: ingressi, vetrine, insegne, tende parasole, serrande, *dehor* e illuminazione esterna del punto vendita). Sono emersi, in tal modo, i punti di forza e di debolezza del sistema commerciale sui quali potere intervenire.

Sono stati rilevati anche i luoghi "storici" destinati al commercio su aree pubbliche: Prato della Valle, dove si svolgono il mercato giornaliero di frutta e verdura, il mercato del sabato e il mercato mensile dell'Antiquariato; Piazza del Santo e Via Belludi, dove quotidianamente si svolge il mercato delle Coronare (oggettistica sacra e souvenir). Di altissimo valore sono risultati i contributi nati nel Laboratorio di Progettazione Partecipata per dare corpo ad azioni progettuali condivise, lungo il percorso, con la Municipalità: sia con la componente politica e sia con quella tecnica.

La fase di "ascolto e partecipazione" ha permesso di lavorare su cinque tematiche fondamentali: 1. La qualità urbana; 2. la qualità del sistema commerciale; 3. L'accessibilità e la sosta; 4. L'attrattività e il mix merceologico; 5. le iniziative di animazione e promozione.

E' da questo ascolto che è scaturito, in definitiva il quadro delle proposte tecniche relative sia al sistema economico, sia al sistema urbano. La valenza del lavoro risiede nella possibilità di condividere soluzioni, interventi, eventi, progetti redatti per:

- migliorare il decoro urbano di spazi pubblici e porticati;
- valorizzare il tessuto storico-culturale esistente;
- razionalizzare l'illuminazione pubblica, la segnaletica di orientamento (stradale, commerciale e turistica) e la raccolta dei rifiuti;
- migliorare i servizi al turismo;
- riqualificare i fronti commerciali e gli elementi di arredo commerciale;
- potenziare e razionalizzare la dotazione di sosta;
- progettare una porta di accesso nord alla città storica in Via Porciglia;
- potenziare l'attrattività commerciale e migliorare il mix merceologico anche attraverso il riutilizzo degli spazi commerciali inattivi;
- razionalizzare la mobilità delle persone e delle merci;
- definire politiche urbane a sostegno della residenza e del commercio, dell'artigianato e dei servizi, del turismo e della cultura.

L'Amministrazione comunale ha fatto proprie le idee progettuali delineate dal Laboratorio, alcune delle quali sono state avviate a realizzazione nel corso del 2012. Fra queste la creazione di una porta di accesso al Centro storico nell'area nord di Via Porciglia con la riqualificazione generale della zona; la pedonalizzazione di Via Porciglia e Piazza Eremitani, con la riqualificazione funzionale e il riassetto compositivo degli spazi pubblici.

Il Lavoro che Confcommercio ha realizzato per Padova è stato presentato, a Bologna, in occasione della rassegna nazionale di urbanistica Urbanpromo 2011, evento culturale sui temi della rigenerazione urbana e del marketing territoriale, e ha portato all'assegnazione del Premio Urbanistica 2012, nella sezione "Equilibrio degli interessi nel rapporto tra pubblico-privato" al Settore Urbanistica e Progettazione di Confcommercio – Imprese per l'Italia.



### *L'Associazione ArtiCity: botteghe artigiane del centro storico di Perugia*

L'associazione ArtiCity Botteghe artigiane del centro storico di Perugia, è nata nel 2009, grazie a dodici soci tra artigiani e artisti, tutti titolari di laboratori.

La produzione artigianale e la commercializzazione di prodotti sono un tutt'uno con l'esperienza biografica, personale e familiare dei titolari che hanno cominciato a "andare a bottega" in età scolare. La formazione tradizionale è avvenuta a contatto con gli artisti e i maestri della lavorazione dei diversi materiali (oro, vetro, tessuti e filati, cuoio, ceramiche, ferro e pannolenci) per l'approfondimento degli aspetti tecnici e manuali; successivamente è avvenuto l'approfondimento nei luoghi di specializzazione, per lo studio dei contenuti storici e artistico-culturali, e infine l'incontro con il *design* industriale e con l'approccio aziendale per la progettazione, la redazione di un *business plan* e la produzione seriale.

L'associazione ArtiCity si pone l'obiettivo di promuovere le attività artigianali e artistiche tradizionali e tipiche del tessuto territoriale umbro dando al centro storico – considerato contenitore ideale di queste attività – un'importanza centrale con l'obiettivo di riportare "i perugini nel centro storico della città". L'associazione è divenuta referente di un centro commerciale naturale che corrisponde a una strada di Perugia, la Via dei Priori. L'associazione promuove e raccoglie le realtà che hanno il laboratorio all'interno del negozio, combinando la produzione artigianale, anche a vista, con la distribuzione e la vendita diretta.

La volontà di mettersi in "rete" è stata spinta anche dal desiderio di disegnare una mappa delle attività del centro storico e delle singole storie personali e professionali e dall'esigenza di promuovere la comunicazione, curando la promozione dei prodotti e del marchio comune nonostante le differenze produttive e materiali. Si tratta di una rete d'impresa in senso lato – ossia una connessione tra imprese proiettate verso il perseguimento di un medesimo obiettivo; non si tratta di una rete d'impresa in senso giuridico poiché non si fonda sullo strumento del contratto di rete.

Qual è il rapporto con il mondo della rappresentanza datoriale, data la "rappresentazione di due realtà economiche"? ArtiCity è un ibrido perché riunisce due realtà economiche, un'artigianale e una commerciale. Il rapporto con l'associazione di categoria continua a funzionare sul versante del supporto ai servizi di base (fiscali, previdenziali e assistenziali) ma non funziona nel dialogo per la crescita e la produzione di valore aggiunto: "Le associazioni non parlano il nostro linguaggio, quello del piccolo artigianato artistico". Si evidenzia la necessità di aggiornamento nel mondo della rappresentanza, di fronte alla firma della Carta internazionale dell'artigianato artistico che ha segnato una svolta importante nel riconoscimento del valore economico e culturale di tale attività.



### ***2.3. Una nuova regolazione per i servizi digitali legati alla Pubblica Amministrazione***

Lo sviluppo dei servizi digitali è uno dei pilastri dell'Agenda Digitale Europea. L'Agenda Digitale è stata presentata dalla Commissione Europea nel maggio 2010 con lo scopo di sfruttare al meglio il potenziale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC o ICT) per favorire l'innovazione, la crescita economica e la competitività. L'obiettivo principale dell'Agenda è ottenere vantaggi socio-economici sostenibili grazie a un mercato digitale unico basato su Internet veloce e superveloce e su applicazioni interoperabili

L'Agenda Digitale rappresenta una delle sette iniziative faro individuate nella più ampia Strategia EU2020, finalizzata a una crescita inclusiva, intelligente e sostenibile dell'Unione. Con una maggiore diffusione e un uso più efficace delle tecnologie digitali l'Europa potrà stimolare l'occupazione e affrontare le principali sfide a cui è chiamata, offrendo ai suoi cittadini una migliore qualità della vita, per esempio assicurando un migliore servizio sanitario, trasporti più sicuri ed efficienti, un ambiente più pulito, nuove possibilità di comunicazione e un accesso più agevole ai servizi pubblici e ai contenuti culturali.

L'Italia, come ogni Paese membro è chiamata ad elaborare una propria strategia di recepimento dell'Agenda digitale, individuando le priorità e le modalità di intervento. L'Agenda Digitale Italiana (ADI) è stata istituita il primo marzo 2012 con decreto del Ministro dello sviluppo economico, di concerto con il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la semplificazione; il Ministro per la coesione territoriale; il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e il Ministro dell'economia e delle finanze. È stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Decreto Legge del 18 ottobre 2012, n° 179 "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese" - cosiddetto Decreto Crescita 2.0 - in cui è prevista l'applicazione concreta dell'ADI.

I principali interventi sono previsti nei settori:

- ***Identità digitale e servizi innovativi per i cittadini***

Documento digitale unificato - Carta di identità elettronica e tessera sanitaria anagrafe unificata, censimento annuale della popolazione e Archivio delle strade Domicilio digitale del cittadino e obbligo di PEC per le imprese.

- ***Amministrazione digitale***

Pubblicazione dati e informazioni in formato aperto (open data). Biglietti di viaggio elettronici e sistemi di trasporto intelligente. Procedure digitali per acquisto di beni e servizi. Trasmissione obbligatoria di documenti per via telematica.

- *Servizi e innovazioni per favorire l'Istruzione digitale*  
Fascicolo elettronico per gli studenti universitari e semplificazione di procedure in materia di università. Libri e centri scolastici digitali .
- *Misure per la Sanità digitale*  
Fascicolo sanitario elettronico, cartella e prescrizione medica digitali
- *Forte impulso per la banda larga e ultralarga*  
Azzeramento del divario digitale, interventi per la diffusione delle tecnologie digitali
- *Moneta e fatturazione elettronica*  
Pagamenti elettronici alle pubbliche amministrazioni. Utilizzo della moneta elettronica
- *Giustizia digitale*  
Biglietto di cancelleria, comunicazioni e notificazioni per via telematica. Modifiche alla legge fallimentare.

Tutti gli interventi previsti necessitano di ulteriori decreti di attuazione.

Per quanto riguarda nello specifico il tema dell'*open data*, si segnala che tale novità normativa introduce un principio molto forte che viene definito "*open by default*", per cui l'informazione e la diffusione dei dati delle P.A. è aperta a meno che non ci siano delle deroghe precise per motivi economici, giuridici e di sicurezza nazionale. Si introduce pertanto una nuova prassi amministrativa secondo la quale, d'ora in poi, le amministrazioni dovranno in default pubblicare i dati in modo aperto, secondo un principio della liberalizzazione totale.

### 2.3.1 Nuove opportunità di mercato nella Pubblica Amministrazione: i servizi basati sugli *Open Data*

Che valore economico/di business possono avere questi dati? Come delle start up possono interpretare queste novità?

Il primo valore economico che si genera è il risparmio per la P.A., attraverso lo sfruttamento del potenziale valore insito nei c.d. "dati di scarto". Se la P.A. e le municipalizzate, attraverso un'operazione di lobbying e culturale, contribuissero effettivamente alla liberazione di questo giacimento di dati ci sarebbe un importante risparmio economico.

Il secondo valore economico è la concorrenza: a valle della produzione di questi dati si attivano servizi concorrenziali per i consumatori e utenti. Entrando nel merito della definizione della filiera nel settore dell'economia digitale, si trovano varie fasi:

- fornitura di servizi di consulenza per la semantizzazione dei database attuali, che consiste nel mettere insieme le etichette per committenze diverse (Pubblica Amministrazione, grandi aziende o chiunque abbia a disposizione grandi database);
- estrazione della materia prima, il dato elementare, pronto per essere trasformato attraverso la pulizia dei c.d. dati aggregati e la scomposizione nei dati elementari, per rispondere sia alle esigenze del cittadino sia alle esigenze del ricercatore (in questa fase della filiera siamo ancora alla lavorazione gratuita perché si tratta di dati di proprietà della comunità);
- trasformazione del prodotto e creazione di valore aggiunto a livello industriale, attraverso la successiva creazione di un collegamento/incrocio tra fonti di dati diversi per la produzione di nuovi dati.

Si crea, dunque, un ecosistema di dati che produce opportunità per le piccole e medie imprese. Le opportunità di mercato si trovano per gli operatori che riescono a intercettare questa domanda di servizi.

#### *SpazioDati e 3logic - start up nel campo dell'open data (associate a CNA)*

Il caso studio esaminato riguarda la creazione di un valore economico nell'ambito di un settore di mercato nato da una rivoluzione scientifico-tecnologica e culturale cui è seguita una trasformazione del quadro normativo.

Andrea Di Benedetto si presenta come un “Artigiano digitale” per collegare un importante settore del lavoro alle logiche dell'artigianato anche se è evidente che la produzione del software non ha una dimensione materiale in senso stretto. Ha due aziende nella produzione di servizi digitali (attività del terziario): 3logic (sede a Pisa, nata nel 2001, venti ingegneri e informatici e tre soci lavoratori) che produce software su commessa (“sarto del software”); SpazioDati (sede a Trento, nata nel 2012, con sette ingegneri e informatici e quattro soci in opera) che si occupa di dati.

3logic MK nasce a Pisa nel 2001 per occuparsi di software. Sono artigiani digitali, nel senso che la scelta di posizionamento è stata molto netta: progetti software tagliati su misura, in modo sartoriale, costruiti spesso da zero attraverso un dialogo molto serrato col cliente nella scelta del migliore equilibrio tra avanguardia tecnologica e affidabilità. Anche la scelta sul lato produttivo è piuttosto particolare. 3logic nasce dal tessuto universitario pisano, nel senso che i suoi 20 addetti sono tutti cresciuti nel vivaio interno attraverso un legame forte con le tre università del territorio: stage, tirocini formativi, tesi hanno fatto passare in 3logic decine di giovani talenti: molti hanno scelto di restare in azienda.

Il risultato è un'età media piuttosto bassa (sotto i 30 anni), un continuo ingresso di nuove energie, una fortissima coesione, un livellamento verso l'alto delle competenze attraverso un trasferimento continuo di competenze, sul modello delle botteghe artigiane rinascimentali.

3logic investe una grandissima parte della sua capacità produttiva (intorno al 30%, una cifra probabilmente troppo alta per un'azienda di medio-grandi dimensioni ma che è la forza delle piccole aziende “*knowledge intensive*” che producono innovazione diffusa) in progetti di ricerca e sviluppo di tecnologie o prototipi, in parte finanziati e, molto più spesso, autofinanziati. Da quest'attività nascono start-up, linee di business, il più delle volte “solo” competenze di frontiera.

3logic ha avuto modo di lavorare, in modo diretto o indiretto, con le principali aziende italiane delle telecomunicazioni, dell'*automotive*, della moda. I nostri clienti principali sono alla ricerca di soluzioni software altamente personalizzate e integrate con i sistemi aziendali già esistenti, non mancano però esperienze maturate in progetti con enti istituzionali, no profit, *start-up hi-tech*.

Per loro e con loro abbiamo fatto consulenza e gestione progetti, progettazione e sviluppo di parte o intera soluzione software, passando per la realizzazione di moduli mission *critical* sotto specifiche molto strette e la produzione di prototipi o *proof of concept*.

SpazioDati è un data *marketplace*: raccoglie ed aggrega dati provenienti da fonti diverse ed eterogenee e distribuisce questi dati nella forma di *dataspaces* curati ed aggiornati in tempo reale, che possono essere consumati attraverso API.

SpazioDati è la prima *semantic data curation company* italiana. SpazioDati è in grado di acquisire grandi quantità di dati, strutturati (*dataset*) e non strutturati (testi), provenienti da molteplici sorgenti, Open Data e proprietarie. Grazie all'utilizzo di tecnologie semantiche allo stato dell'arte, SpazioDati è in grado di normalizzare e combinare i dati in modo semiautomatico all'interno di *dataspaces* multidimensionali che si aggiornano al variare delle sorgenti. I *dataspace* vengono poi redistribuiti, in formati facilmente utilizzabili, ai consumatori di dati. SpazioDati si colloca nel settore di mercato noto come “Big Data” ed ha avviato la creazione dei propri *dataspace* nel settore del turismo e territorio ma con alcune importanti esperienze nel “*public sector information*”.

### 3. Tre aspetti comuni alle strategie delle piccole imprese di successo

Le audizioni promosse dalla Fondazione R.ETE. Imprese Italia hanno consentito di mettere a fuoco una serie di casi di studio che hanno caratteristiche innovative di particolare interesse. La trasformazione delle formule imprenditoriali di queste piccole imprese testimonia di un cambiamento sostanziale delle strategie e del rapporto con il mercato.

Il contesto economico appare come particolarmente impegnativo vista la difficoltà di confrontarsi con infrastrutture complesse (reti energetiche, strutture amministrative consolidate, città e centri storici) e con operatori particolarmente determinati. Quanto analizzato dal tavolo di accumulazione dimostra, tuttavia, come anche in un quadro di grande incertezza e di rapida evoluzione dei settori (legata soprattutto alla progressiva apertura dei mercati), la piccola impresa sia in grado di esprimere strategie competitive che definiscono la sua sostenibilità economica e che contribuiscono al valore complessivo delle infrastrutture cui l'impresa contribuisce in modo diretto e indiretto.

Non è possibile ancora una generalizzazione definitiva di quanto emerso da un numero di casi limitato; ciò detto, i casi presi in esame permettono di riflettere su alcuni tratti emergenti che meritano di essere esplicitati.

*i) Nuove combinazioni ibride fra dimensione materiale e dimensione dell'immateriale*

- Una prima indicazione che emerge dai casi di eccellenza viene dall'analisi delle conoscenze e dalle competenze che fondano il vantaggio competitivo delle imprese più innovative. Nel campo della micro e della piccola impresa, si è soliti distinguere fra attività terziarie di mercato, riconducibili alla dimensione dell'immateriale, e attività artigiane, caratterizzate da attività manifatturiere orientate alla produzione di pezzi unici o piccole serie. Il vantaggio competitivo delle prime, le attività terziarie, è stato ricondotto prevalentemente a specifiche competenze distintive come la capacità relazionale e negoziale; per quanto riguarda le attività artigianali, il vantaggio competitivo è spesso legato al dominio delle tecniche manifatturiere tradizionali.
- Un elemento interessante che deriva dall'approfondimento dei casi di studio suggerisce di andare oltre queste distinzioni classiche per guardare in modo nuovo alla capacità competitività della piccola impresa. L'arricchimento delle attività proposte per rendere sempre più competitiva l'offerta al mercato spinge la piccola impresa a mescolare in modo nuovo materiale e immateriale, terziario e manifatturiero. Le aziende di progettazione impegnate nella realizzazione di

impianti di cogenerazione sono effettivamente attività terziarie, ma la loro capacità di affrontare mercati complessi deriva da una profonda conoscenza delle attività manifatturiere. Per contro artigiani di nuova generazione (come alcuni dei casi più dinamici dell'esperienza ArtiCity di Perugia), dimostrano una crescente capacità di progettazione e di relazione con il cliente nella vendita di prodotti su misura.

- Anche il caso della produzione di software a progetto rappresenta un modo di organizzare la produzione e di gestire la relazione con il committente che è percepita come servizio "customizzato" tipico delle attività terziarie e/o artigianali la cui caratteristica principale è appunto quella dell'erogazione del servizio in stretta collaborazione e personalizzazione con il cliente.
- In realtà questa saldatura originale fra artigianale e terziario costituisce, anche all'estero, uno dei tratti caratteristici delle nuove piccole imprese competitive. Pur mantenendo, nella maggior parte dei casi, elementi distintivi che ne qualificano l'attività senza particolari margini di equivoco, queste attività costruiscono il loro vantaggio competitivo su un dominio ampio di competenze in grado di unire in modo originale e innovativo attività tradizionalmente riconducibili a comparti distinti.

ii) *Inserimento consapevole nelle nuove filiere di mercato e crescente capacità di interazione con la grande impresa e con la Pubblica Amministrazione*

- I casi di piccole imprese di successo presi in esame dimostrano quanto sia importante la capacità dell'imprenditore di trovare un chiaro posizionamento di mercato all'interno delle catene del valore. Dal settore energetico a quello commerciale, fino ai nuovi servizi sviluppati a partire dai dati prodotti dalla Pubblica Amministrazione, gli imprenditori di successo dimostrano una crescente consapevolezza nell'identificare spazi di mercato che consentano loro di elaborare e consolidare strategie sostenibili. Questa capacità di lettura della filiera e di implementazione della strategia costituisce un elemento costante dell'attività di impresa: non si tratta di un esercizio da svolgere *una tantum*, quanto piuttosto di un costante sforzo di messa a punto basato sui *feedback* di mercato.
- La capacità di mettersi in rete e di trovare un'opportuna collocazione all'interno di filiere già esistenti mette in evidenza anche una crescente abilità della piccola impresa di interagire con interlocutori impegnativi. Non è una novità che grandi e piccole imprese trovino una convenienza nell'operare in modo congiunto: ciò che colpisce in alcuni dei casi presi in esame è la capacità di piccoli operatori di mettere in campo competenze e *know-how* che ne fanno interlocutori evoluti. La qualità del capitale umano e la capacità di trovare spazi di mercato effettivamente sostenibili consente anche a realtà di piccole dimensioni di dialogare in modo nuovo con la grande impresa e la P.A. Questo

vale nel caso del settore dell'energia, dove il mercato offre la possibilità di sfruttare le opportunità legate all'emergere di una nuova domanda a condizione che la PMI trovi un rapporto di complementarità con operatori più grandi. Vale anche nel caso delle trasformazioni che oggi segnano i servizi legati ai dati della Pubblica Amministrazione.

- L'analisi dei casi mette in evidenza come la capacità di dialogo con soggetti istituzionali impegnativi è anche il risultato di un processo di aggregazione e di messa in rete di soggetti più piccoli. Quanto accaduto a Padova e a Perugia dimostra come una rete formale e informale possa fornire nuova capacità di dialogo con l'amministrazione locale. Colpisce l'abilità e la capacità di auto-aggregazione che molte piccole realtà hanno dimostrato a prescindere dall'effettivo utilizzo di strumenti giuridici a sostegno del processo.

*iii) La rete come sistema di apertura del mercato a favore della specializzazione (oltre la logica della prossimità)*

- I casi raccolti nell'ambito del tavolo di accumulazione testimoniano di un cambiamento nell'utilizzo della rete da parte delle piccole imprese. Le esperienze di successo legano alla rete il loro posizionamento strategico e la loro operatività. Dal punto di vista del posizionamento di mercato, la rete costituisce lo strumento con cui la piccola impresa, terziaria così come artigiana, supera i tradizionali vincoli di prossimità e accede alle potenzialità di nuovi mercati che ne premiano la specializzazione. Il ruolo di Consip, ad esempio, rappresenta un caso importante di piattaforma digitale in grado di favorire l'allargamento della dimensione del mercato anche per servizi tradizionalmente confinati all'interno di ambiti territoriali specifici.
- La rete, tuttavia, non significa solo commercio. Significa anche comunicazione e mobilitazione di gruppi di imprese, così come accesso al mondo della ricerca e dell'innovazione. Le aziende del settore energetico sfruttano la rete per accedere a conoscenze innovative che si sviluppano su base internazionale; le aziende impegnate sul fronte "open data" guardano alla rete come spazio naturale per il reperimento di nuove informazioni e messa a punto dei loro strumenti operativi di gestione del servizio.
- La crescente saldatura fra l'operatività della piccola impresa e le opportunità legate al mondo delle nuove tecnologie costituisce un elemento che qualifica in senso positivo la sostenibilità dei percorsi delle aziende prese in esame. La loro traiettoria evolutiva riprende i tratti emblematici messi in evidenza da tanta letteratura scientifica che sottolinea il legame fra vitalità della PMI e capacità di sfruttare le opportunità delle reti tecnologiche.



## 4. Un cambiamento dei modelli organizzativi

Il dato che emerge dallo studio dei casi presi in esame dal tavolo di accumulazione mette in evidenza come l'aumento della complessità dei mercati richiede necessariamente caratteristiche gestionali diverse rispetto al passato. Anche in questo caso è difficile generalizzare sulla base di un numero limitato di casi di studio; le piccole imprese prese in esame, tuttavia, mettono in evidenza alcuni tratti caratteristici che appare interessante discutere in vista di ulteriori approfondimenti.

Un primo aspetto che emerge con particolare evidenza riguarda **un nuovo approccio alla gestione**: la complessità normativa e tecnologica del settore richiede una maggiore capacità di pianificazione manageriale per poter affrontare le opportunità di mercato senza contraccolpi. Questa abilità pianificatoria è particolarmente rilevante per piccole imprese che decidono di operare al di fuori del proprio mercato di prossimità. Senza una capacità di valutazione dei contesti di mercato, è difficile poter formulare prezzi e soluzioni organizzative che garantiscano la sostenibilità economica dei progetti avviati.

Un secondo aspetto riguarda il **rapporto con le risorse umane**: le imprese più dinamiche che hanno portato il loro contributo al tavolo di accumulazione hanno posto il problema di comporre all'interno dell'impresa competenze eterogenee, che richiedono di essere integrate e stabilizzate. I nuovi mestieri del terziario e dell'artigianato hanno bisogno di *know-how* sempre più sofisticati, specialmente nell'ambito di attività che si confrontano con problemi legati a tecnologie in rapida trasformazione (energia e *software*, in primis) o che si confrontano con un quadro normativo in rapida evoluzione.

Un terzo aspetto emerso dall'analisi dei casi riguarda la necessità di saper costruire una **nuova sensibilità nella relazione con il cliente** e, più in generale, **con la filiera e il territorio**. Un corretto posizionamento strategico delle imprese di successo, è stato sottolineato in precedenza, è il frutto di un continuo dialogo con i clienti e con tutti gli operatori della filiera. Questo sforzo di interazione richiede una sensibilità che l'imprenditore e la sua squadra devono dimostrare per poter registrare in modo continuativo la loro proposta al mercato.

Tutti questi aspetti si manifestano a prescindere da un aumento delle dimensioni aziendali: l'iniezione di qualità gestionale (sia che essa si manifesti nella pianificazione, nella gestione delle risorse umane o nella relazione con la filiera) non passa necessariamente attraverso un appesantimento della struttura organizzativa, quanto piuttosto attraverso un rinnovamento del ruolo dell'imprenditore e del suo bagaglio di competenze. Su questo terreno sono ovviamente favorite le imprese *start-up*,



caratterizzate da un capitale umano particolarmente qualificato, in grado di sfruttare appieno le potenzialità delle nuove tecnologie come strumento di gestione. Anche realtà meno qualificate, tuttavia, dimostrano di poter progredire su questo terreno facendo tesoro spesso delle competenze offerte loro dalle associazioni di categoria.

Il tema dell'*upgrade* gestionale è particolarmente evidente sul piano dei linguaggi. La possibilità di entrare a far parte di un nuovo ecosistema competitivo, composto da operatori specializzati con storie spesso consolidate e caratterizzati da forte qualificazione, richiede una capacità di interazione sofisticata che implica la conoscenza di linguaggi tecnici eterogenei e l'utilizzo evoluto delle nuove tecnologie e dei *social media*. Questi linguaggi sono fondamentali per affrontare il tema della specializzazione e della caratterizzazione dell'offerta.

## 5. Uno scenario per le associazioni di categoria

Le realtà considerate nell'ambito del tavolo evidenziano il ruolo giocato dalle piccole imprese nel contribuire alla valorizzazione delle infrastrutture di comparti soggetti a processi fortemente evolutivi. La piccola impresa svolge un ruolo importante nell'identificare funzioni critiche nell'ambito di catene del valore complesse: l'apertura dei mercati non coincide semplicemente con altrettante "minacce" per gli operatori esistenti, quanto piuttosto con importanti "opportunità" da cogliere e – in alcuni casi – da promuovere con determinazione.

Le indicazioni che l'analisi dei casi offre alle Associazioni datoriali non si limitano al piano dell'attività di rappresentanza istituzionale, a favore di un diverso rapporto con la legislazione sulla concorrenza nei servizi. Suggestiscono anche nuove opportunità per promuovere servizi a valore aggiunto ai propri associati: l'apertura dei mercati consente alle piccole imprese di promuovere una nuova idea di personalizzazione di prodotti e servizi a condizione di far proprie nuove competenze gestionali e nuovi linguaggi. Il rendiconto di queste opportunità e la formulazione di un bilancio equilibrato fra costi e benefici delle nuove opportunità costituisce un obiettivo che le associazioni devono prefiggersi per contribuire in modo fattivo al dibattito nazionale in corso.

Sulla base di quanto emerso dal tavolo, le Associazioni possono promuovere una grande varietà di attività di tipo operativo a sostegno delle imprese su due livelli distinti di attività. Un primo ordine di attività riguarda un lavoro di intervento di carattere sistemico per la messa di soluzioni a livello territoriale. In questo caso l'interlocutore delle Associazioni è la controparte pubblica (amministrazioni locali, provinciali e regionali) che interagisce con esse per definire e realizzare soluzioni che richiedono conoscenze di carattere generale (conoscenza di progetti di tipo nazionale e internazionale) e forte capacità di localizzazione (presidio del territorio). Un buon esempio in questo senso è fornito dall'impegno sostenuto nell'area di Padova per la riqualificazione di un'area commerciale a rischio di degrado.

Un secondo livello di intervento vede l'Associazione muoversi a sostegno delle imprese per favorirne l'inserimento all'interno di catene del valore più o meno consolidate. I mercati elettronici, in particolare quelli più strutturati come la Consip, richiedono lo sviluppo di competenze ad hoc che le associazioni possono fornire attraverso percorsi di formazione e consulenza. E' emblematico a questo riguardo il percorso svolto dall'azienda EDK.

Mercati meno strutturati ma suscettibili di forte crescita negli anni a venire richiedono forme di accompagnamento di tipo innovativo. Il mercato dei servizi costruiti su dati

prodotti dalla Pubblica Amministrazione in formato *open*, ad esempio, potrebbe richiedere la creazione di *start up* a forte contenuto innovativo. In questo caso le associazioni potrebbero diventare l'ambiente naturale ove promuovere nuove imprese (anche *spin off*) da indirizzare a questo tipo di filiere. Accanto all'attività di accompagnamento, le Associazioni devono rafforzare l'attività di *lobbying* istituzionale finalizzata a garantire alle piccole imprese innovative pari opportunità sul piano legislativo rispetto ad altre attività classificate come *high tech*.