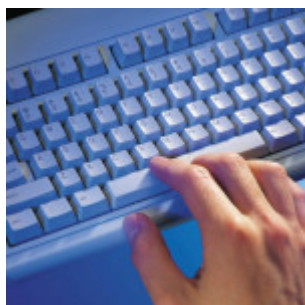


# Finanziamento per Ict nelle piccole e medie imprese: nuovo bando dal 1° febbraio 2015



La Regione Emilia Romagna ha pubblicato un nuovo bando per il finanziamento di Progetti per l'ICT nelle piccole e medie imprese (Asse 2:Sviluppo innovativo delle imprese – Scadenza: 31/03/2015 – Attività II.1.1 Sostegno a progetti di introduzione di ict nelle pmi. Bando per piccole e medie imprese).

La Regione Emilia-Romagna con questo bando intende sostenere il potenziamento e la crescita delle imprese attraverso **l'introduzione** di **Ict** e di modalità e strumenti innovativi di gestione.

Le **spese ammissibili** sono quelle fatturate e pagate dall'1 dicembre 2014 al 31 dicembre 2015, **non inferiori a 20 mila euro** relative a progetti di:

- Acquisto nuovi software e hardware,
- Acquisto di apparati di trasmissione/ricezione, reti LAN, miglioramento di connettività misurabile in termini di banda larga,
- Consulenze esterne specialistiche (max 40%) relative a introduzione di innovazioni organizzative correlate all'introduzione di strumenti informatici e telematici con dimostrazione della personalizzazione della soluzione per l'impresa beneficiaria e della capacità di utilizzo da parte della stessa.

Possono presentare domanda le **piccole e medie** imprese appartenenti a **tutti i settori** di attività economica Ateco 2007 ad **eccezione** delle imprese **agricole** e delle imprese operanti nel settore della **pesca e acquacoltura**.

L'agevolazione consiste in un **contributo** in conto capitale nella misura del **45%** della spesa ritenuta ammissibile. La **spesa ammissibile** a seguito dell'istruttoria della Regione, non deve risultare **inferiore** a € **20.000**.

Sarà possibile **presentare** la **domanda** di contributo dal **1° febbraio** al **31 marzo 2015**.

Sembra un'ottima occasione per iniziare o continuare ad investire nell'innovazione tecnologica per migliorare l'efficienza dei processi ed accrescere la competitività dell'organizzazione.

Per informazioni ed approfondimenti:

- <http://fesr.regione.emilia-romagna.it/news-archivio/ict-nelle-piccole-e-medie-imprese-nuovo-bando-dal-1-febbraio-2015>
- <http://imprese.regione.emilia-romagna.it/Finanziamenti/industria-artigianato-cooperazione-servizi/progetti-per-ict-nelle-piccole-e-medie-imprese>

[Newsletter-Agevolazioni-regionali-per-investimenti-ICT-e-consulenza-organizzativa.pdf](#) (161 download)

---

## Migliorare l'efficienza nei servizi intellettuali



L'introduzione dell'innovazione tecnologica (sistemi automatici, software di schedulazione e controllo della produzione, ecc.) e di tecniche manageriali di ottimizzazione dei processi (*lean production*, BPR, Just in Time, MRP, ecc.) hanno permesso a molte imprese manifatturiere di migliorare i lead-time di produzione, anche se l'incidenza del **tempo di lavorazione** degli impianti produttivi resta ancora il fattore più importante del ciclo produttivo.

Nelle **organizzazioni di servizi intellettuali**, invece, il **fattore umano** è – e sempre lo sarà – prevalente nel contribuire ai tempi, ai costi ed alla qualità del servizio. In tali contesti, dunque, una **riduzione del tempo di alcune attività critiche svolte da esseri umani** può ridurre sensibilmente il tempo di svolgimento del processo e, quindi, anche i costi del medesimo. Inoltre una **redistribuzione dei carichi di lavoro dei processi** a risorse con costi orari differenti consente talvolta un deciso **risparmio dei costi complessivi di processo** senza influenzare la qualità complessiva del risultato prodotto.

In termini meno astratti ci si riferisce alle organizzazioni che erogano **servizi professionali** quali studi di consulenza, studi legali, studi commercialisti, società di consulenza manageriale, società di informatica, studi e società di ingegneria, ecc.. Per esse la voce di costo del servizio prevalente è senz'altro quella legata al **lavoro intellettuale** svolto dalle risorse umane.

Da un certo punto di vista sembrerebbe difficile ridurre il tempo di svolgimento di un'attività da parte di un professionista, un progettista di sistemi informatici o di opere di ingegneria civile... invece, se ci concentriamo sul lavoro svolto dalla persona in esame, vediamo che **molte attività vengono svolte con l'ausilio di sistemi informatici** e parte del tempo viene passato in riunioni, ad effettuare lavoro che dovrebbe essere svolto da altre figure professionali, a rifare lavoro che era stato svolto con errori, addirittura in attesa che altri completino il proprio lavoro. Analizzando tutte le attività svolte da ogni singola persona, ed i relativi costi che ne comportano, è possibile individuare possibili **miglioramenti nell'efficienza dei processi** (ovvero impiegare minori risorse per svolgere il medesimo lavoro) e spesso anche nell'**efficacia** degli stessi (ovvero impiegare minor tempo nel completare un lavoro e/o con minor tasso di errori).

Naturalmente nessun miglioramento è gratis, occorre **investire del tempo** nel cercare di analizzare i processi, le singole attività, i relativi tempi e costi, per poter individuare i possibili miglioramenti. E quando anche essi sono stati individuati occorre fare un'attenta **analisi costi-benefici** prima di implementarli e nel caso è necessario effettuare piccoli o grandi investimenti per mettere in pratica le azioni di miglioramento stabilite.

Il processo di miglioramento è già stato descritto da tempo, anche nella ISO 9001, come azioni preventive o di miglioramento (la prossima edizione della norma ISO 9001:2015 addirittura farà scomparire il termine "azione preventiva" a vantaggio delle azioni di miglioramento in senso esteso), ma non tutti – certificati e non – lo hanno recepito nel modo giusto.

Alcune azioni di miglioramento sono comuni a diverse tipologie di attività e, seppur banali, pochi imprenditori e professionisti le hanno adottate.

Ad esempio per svolgere alcune attività su sistemi informatici si otterrebbe un discreto risparmio di tempo utilizzando **monitor più grandi** che consentano di visualizzare in modo ottimale due finestre affiancate, oppure usare **due monitor sullo stesso PC** per evitare continui cambi di finestra. Addirittura tale operatività è resa più efficiente da specifiche utility commerciali, open source o freeware!

Anche lavorare su **documenti** residenti su disco rigido, ma **sincronizzati nel cloud** con specifici *tool* (Microsoft OneDrive, Google Drive, Box.net, Dropbox,...) consente di evitare dispendiosi trasferimenti di file su chiavetta USB o tramite e-mail con il rischio aggiuntivo di perdere il controllo delle versioni.

Le **riunioni aziendali**, sempre utili per migliorare la comunicazione fra i diversi soggetti, spesso generano significative perdite di tempo. Se da un lato esistono affermate metodologie manageriali per rendere estremamente efficaci le riunioni, dall'altro la consultazione e revisione di documenti, la verbalizzazione della discussione e delle azioni deliberate possono essere rese molto più efficaci ed efficienti attraverso l'utilizzo di strumenti informatici ed apparecchiature

tecnologicamente più avanzate di quelle eventualmente impiegate. Infatti basta un **videoproiettore** all'avanguardia (ad es. con connessione HDMI per visualizzare i documenti a maggior risoluzione) oppure un **grande schermo TV/monitor**, se non addirittura una **LIM** (lavagna multimediale elettronica) per migliorare enormemente la condivisione dei documenti e l'apprendimento dei concetti esposti da parte dei partecipanti alla riunione.

Talvolta partecipare fisicamente ad una riunione costa parecchio tempo e denaro in spostamenti con mezzi di trasporto che non sempre garantiscono la puntualità, ma non serve. Forse non basta "vedersi in faccia" tramite Skype ed una webcam collegata al computer, ma con un impianto per la **videoconferenza** unito a *tool* software di collaborazione per condividere documenti fra tutti i partecipanti, la presenza fisica è spesso inutile.

Spesso l'incontro con clienti e fornitori potrebbe avvenire in modo "virtuale", ma l'arretratezza tecnologica e mentale di una delle due parti lo impedisce, però un po' di intraprendenza ed un incentivo economico (alias risparmio di costi) a volte aiuta a convincere anche personaggi un po' *vintage*.

**Lavorare con i documenti PDF** (annotare, convertire il testo in formato editabile tramite OCR, modificare il testo, estrarre testo e immagini, ecc.) usando gli strumenti giusti risulta oltremodo vantaggioso.

Le attività svolte *outdoor*, ovvero fuori dall'azienda (presso cantieri, clienti, fornitori, fiere, ecc.) possono trarre grande beneficio dall'**uso di tablet e smartphone o notebook convertibili** connessi a Internet ed alla sede, a condizione che vengano impiegati in modo organizzato.

I sistemi informatici gestionali e specifici per svolgere determinate attività hanno in gran parte recepito questa rivoluzione in corso negli ultimi anni ed hanno introdotto funzioni per sfruttare i dispositivi mobili ed i dati in *cloud*, soprattutto nella gestione delle informazioni condivise (documenti, calendari, contatti, ecc.).

Purtroppo non tutti gli utenti hanno recepito ed implementato queste migliorie e – essenzialmente per motivi di costo e di mancanza di tempo per formarsi adeguatamente – rinunciano ai miglioramenti dell'efficienza.

Non parliamo poi della **gestione dei documenti in formato elettronico** (ne abbiamo già parlato in questo blog nell'articolo "[La gestione documentale informatizzata](#)") che, se ben organizzata, può non solo far risparmiare molto tempo alle persone che cercano un file, ma evita anche frequenti errori nella consultazione o modifica di file obsoleti.

È evidente che gestire un documento in formato elettronico anziché su supporto cartaceo può portare a notevoli vantaggi, ma bisogna ben comprendere che la gestione

non può essere la stessa, perché:

- Il processo di approvazione di un documento informatico non può essere lo stesso di un documento cartaceo
- Il ciclo di revisione di un documento elettronico in formato Office compatibile o PDF è diverso da quello di un documento stampato
- Il documento elettronico non è semplicemente equivalente al documento cartaceo scansionato oppure al documento Office dopo o prima della stampa dello stesso
- Le copie del documento informatico si generano con molta più facilità di quelle di un documento cartaceo
- La firma di un documento elettronico ha valore legale solo se è una firma digitale riconosciuta, ed occorre possedere l'apposito *token*, mentre per la firma su supporto cartaceo bastano carta e penna
- Alterare un documento cartaceo è molto più facile che alterare un documento cartaceo
- Gestire in formato elettronico un documento in formato A3 o addirittura A0 non è proprio la stessa cosa che gestire un documento in formato A4 in digitale
- e così via.

Una domanda sorge poi spontanea: «perché per cercare un'informazione in Internet tramite Google ci si impiega pochi secondi, anche tramite un *tablet* o *smartphone* connesso e per ricercare un'informazione in un documento aziendale spesso sono necessari almeno dieci minuti? »

Se l'impiego delle email ha rivoluzionato il nostro modo di comunicare anche in ambito lavorativo, bisogna ammettere che spesso questo strumento non è usato al meglio (vedi articolo sull'[Uso delle e-mail](#)).

La **progettazione delle modalità con cui usufruire della posta elettronica** (scaricare le email direttamente dal provider sui diversi dispositivi, implementare un Server di posta all'interno dell'organizzazione oppure gestire la posta tramite un Server di posta nel *cloud*, ecc.) può cambiare radicalmente il modo di interfacciarsi con colleghi, clienti e fornitori: poter leggere la posta elettronica da qualunque dispositivo nello stesso modo e poter inviare messaggi di posta da qualsiasi dispositivo ritrovandosi nella posta inviata degli altri dispositivi non è un vantaggio trascurabile. Inoltre in funzione del sistema di posta adottato possono variare le metodologie di backup dei messaggi di posta, spesso la parte più ostica per chi progetta le procedure di backup.

Oggi perdere alcuni messaggi e-mail per molte organizzazioni potrebbe significare perdere la prova di un'attività svolta, di un ordine del cliente o delle specifiche trasmesse ad un fornitore o a d un collaboratore esterno... e quindi perdere tempo e denaro.

Talvolta sarebbe opportuno veicolare su altri *tool* – diversi dalla posta elettronica – le comunicazioni con clienti e fornitori, soprattutto per tenere traccia in modo

ordinato di tutte le conversazioni e per condividere con tutti gli interessati le stesse notizie in tempo reale. Diversi servizi web possono soddisfare allo scopo, fino ai più completi software di CRM (vedi articolo [“A chi serve il CRM?”](#)).

Un'altra evoluzione rispetto alla trasmissione di documenti in allegato alle email sono i server FTP (o, meglio sFTP per garantire maggior sicurezza), ma altri servizi *cloud* possono essere più efficaci.

In alcuni casi scrivere a mano o a computer non conviene ed i **software di riconoscimento vocale** possono portare a grandi vantaggi, non solo in ambito sanitario quando le mani sono impegnate in altre attività.

Altri adeguamenti tecnologici di tipo puramente hardware, come l'ottimizzazione del cablaggio e delle prese di rete, il miglioramento della wi-fi o l'upgrade dei computer più obsoleti possono anch'essi risultare estremamente proficui perché permettono di risparmiare anche solo poche decine di minuti ogni giorno, che diventano ore e giorni nel lungo periodo.

Passando a metodologie di gestione delle attività lavorative che non derivano dall'impiego di strumenti elettronici, si possono identificare molti strumenti che possono far risparmiare tempo e costi a diverse organizzazioni: si va dal **project management** (vedi articolo [“A chi serve il project management”](#)) al **lean thinking** in progettazione, dalla già citata **gestione delle riunioni**, alla **gestione del tempo**, agli strumenti manageriali della qualità totale, ecc.. Certamente molte metodologie, nate parecchi anni fa, vanno ripensate utilizzando *tool* informatici di supporto allo stato dell'arte e rimangono non solo valide, ma sono ancor più potenti grazie all'ausilio del software. Ad esempio diversi applicativi software (alcuni anche SaaS, *software as a service* o servizi web) consentono di migliorare notevolmente l'efficienza e l'efficacia nella gestione di progetti in diversi ambiti, quando le informazioni devono essere condivise fra diversi soggetti che operano in luoghi geograficamente distanti fra loro.

Le possibilità di migliorare l'efficienza dei processi interni per le organizzazioni di servizi sono molte e, settore per settore, per ogni tipologia di attività e per ogni singola organizzazione è possibile individuare delle azioni di miglioramento specifiche che non sono state mai considerate.

Talvolta le azioni di miglioramento sono state già individuate dal personale interno, ma non sono state recepite dalla Direzione o dai Soci dell'organizzazioni per svariate ragioni.

Le ragioni per cui molte organizzazioni nemmeno si mettono nell'ottica di cercare di individuare queste azioni di miglioramento sono essenzialmente:

- Timore dei costi che ne potrebbero scaturire
- Ignoranza dei vantaggi economici che ne potrebbero derivare

- Mancanza di tempo a disposizione per analizzare i processi e formare il personale
- Non conoscenza delle tecnologie che potrebbero supportare la propria attività.

Tutti questi elementi denotano una **scarsa lungimiranza e poca pianificazione strategica**, ma quelli legati ai costi da evitare ed ai risparmi sconosciuti, invece, denotano una **scarsa conoscenza dei costi e del valore aggiunto delle attività svolte** dal proprio personale, Direzione compresa.

È evidente che se non si conoscono i costi reali delle commesse, dei progetti e delle singole attività si fa fatica ad identificare possibili miglioramenti economici.

Del resto bastano pochi semplici calcoli, supportati dalle informazioni necessarie, per capire quanto costa svolgere un determinato lavoro.

Se consideriamo, ad esempio, un lavoratore dipendente che ha uno stipendio netto di 1.500 euro mensili x 14 mensilità, otteniamo un costo annuo lordo (RAL) di circa 25.000 euro ed un costo aziendale della persona di circa 35.000 euro. Considerando ferie, permessi e giorni di malattia medi questa persona costa all'azienda circa 20 euro per ogni ora effettivamente lavorata. Se riusciamo a far risparmiare 10 ore all'anno a questa persona risparmiamo 200 euro, circa il costo di un secondo monitor, che durerà ben più di un anno solare... ed abbiamo considerato una risorsa con uno stipendio certamente non elevato, magari una segretaria o un'assistente di direzione.

Questo è solo un esempio, ma solo analizzando nel dettaglio i costi aziendali si riesce a valutare quali azioni di miglioramento possono accrescere la competitività dell'organizzazione.

Conoscendo esattamente i costi orari del personale e la durata delle singole attività è poi possibile cercare di livellare i carichi di lavoro facendo sì che le attività a minor valore aggiunto vengano svolte dal personale che costa meno, senza minacciare la qualità del servizio erogato.

Infine, una volta individuate le azioni opportune esse vanno attuate nel modo corretto, formando ed informando adeguatamente il personale e monitorandone l'applicazione per valutarne la reale efficacia.

---

# Novembre, tempo di budget



Un tempo nel mese di novembre le medio-grandi aziende preparavano il budget per l'anno successivo. Tale pratica era ed è tuttora consigliabile anche per le piccole imprese, anche se i tempi sono cambiati.

In questo lunghissimo periodo di crisi molti reputano il budget un esercizio sterile visto il momento di forti cambiamenti che stiamo vivendo; che senso ha, infatti, stimare i ricavi di vendita con le tecniche consolidate della letteratura che si basano su previsioni che negli ultimi anni sono state spesso disattese?

Tali affermazioni, in gran parte condivisibili, rischiano però di far perdere alle imprese l'abitudine di pianificare gli obiettivi di ricavo e di costo.

Non dimentichiamo, infatti, i **vantaggi reali** che **l'approccio budgetario** può arrecare alla gestione delle piccole e medie imprese e che possono riepilogarsi nei punti seguenti:

- costringe la Direzione a continue riflessioni sulle politiche di base dell'impresa;
- richiede un'adeguata ed appropriata organizzazione per ciascuna funzione aziendale;
- spinge il *management* verso uno stile direzionale "partecipativo" nella scelta dei vari obiettivi settoriali che devono essere tra loro coerenti ed in sintonia con il piano generale;
- obbliga la Direzione ad esprimere sempre tutti i programmi di attività in quantità e valori;
- necessita di adeguati dati storico-contabili;
- spinge all'utilizzazione più economica delle varie risorse aziendali;
- evidenzia efficienza ed inefficienza operativa;
- promuove l'intesa, tra i membri della Direzione, per i problemi comuni di lavoro;
- obbliga la Direzione a porre opportuna e adeguata attenzione agli effetti della prevista tendenza delle condizioni economiche generali.

Tuttavia, nonostante i molteplici vantaggi che il budget presenta, esso non è comunque uno strumento perfetto. Le **principali limitazioni** che tale tecnica direzionale presenta sono riconducibili al fatto che:



- il sistema budgetario è **basato su stime**, ed è noto che l'efficienza del controllo budgetario dipende proprio dalla validità o meno di tali stime che, in un periodo di profonda crisi economica come quello attuale, sono molto meno precise che in periodi di crescita costante;
- il budget **deve essere continuamente adattato alle mutevoli circostanze d'impresa**, cioè esso non deve presentarsi in chiave statica e burocratica;
- la fase esecutiva del budget non è automatica, ma è necessario che si crei, nell'ambito dell'impresa, **uno "spirito di budget"** affinché si possano superare gli ostacoli insiti nella realtà operativa per il raggiungimento dei prefissati obiettivi.

Anche nelle **piccole imprese** è comunque importante **introdurre il budget**, che permette di prendere decisioni ottimali, soprattutto in occasione di necessità di acquisto di beni e servizi.

Infatti, il comportamento tipico di una piccola impresa che non è abituata a fare il budget dei ricavi e dei costi è quello di **decidere di non effettuare un investimento o una spesa straordinaria** per il timore di trovarsi in difficoltà. In questo modo **si tarpa le ali alle opportunità di crescita** offerte dal **miglioramento dei sistemi informativi** e dalla **formazione del personale**. Non è difatti ammissibile che una Direzione lungimirante non preveda costi per la formazione del personale, per l'aggiornamento dei sistemi informativi o per l'introduzione di innovazioni tecnologiche nei processi produttivi o di erogazione dei servizi che potrebbero migliorare l'efficienza degli stessi e, quindi, la competitività aziendale.

L'obiettivo del controllo budgetario è essenzialmente quello di **verificare se costi e ricavi maturati soddisfano le stime pianificate** nel budget e, quindi, se l'organizzazione è in grado di **generare la redditività stabilita** in sede di budget.

In periodi di crisi economica come quello corrente il budget, come già esposto, rischia di essere costantemente disatteso, soprattutto quello delle vendite, estremamente oscillanti all'interno di *range* molto estesi. Conseguentemente è necessario riallineare costantemente il **budget dei costi** a quello dei **ricavi effettivi** o maturati e delle **previsioni di ricavi** realistiche nell'immediato futuro, per evitare brutte sorprese a fine anno.

L'**assenza di budget**, però, provoca generalmente **la riduzione degli investimenti utili per la crescita**, inoltre non permette di **tenere sotto controllo le spese ordinarie** ed i costi che derivano da **inefficienze** e comportamenti impulsivi. La cattiva organizzazione delle attività genera spesso dilatazione nei tempi di svolgimento delle stesse e ripetizione di operazioni per riparare ad errori e lacune dovute a comunicazioni insufficienti fra i reparti, carenze di informazioni o dati poco tempestivi, ecc. Il maggior tempo impiegato dal personale nello svolgere singole operazioni o attività si ripercuote sempre in ritardi nel completamento delle commesse e, quindi, in maggiori costi, oltre a disagi apportati al cliente. Tali costi, in assenza di una stima a budget degli stessi, non vengono controllati e

monitorati costantemente attraverso idonei indicatori.

D'altro canto la riduzione dei ricavi derivanti dalle vendite di prodotti e servizi porta sovente ad una *spending review* poco oculata ed al **taglio di ogni tipo di costo**. Se qualcuno in azienda ritiene utile e necessario spendere cifre anche modeste per innovazione tecnologica, formazione del personale o riorganizzazione dei processi viene immediatamente fermato e la spesa non viene approvata, anche perché i responsabili di area, settore, commessa o progetto **non dispongono di un proprio budget!**

Proprio questo aspetto negativo deve indurre a predisporre comunque un **budget delle spese e degli investimenti** in ogni impresa o studio professionale, anche di piccole dimensioni. I responsabili di funzione o commessa **devono poter disporre di risorse adeguate** per condurre al meglio le proprie attività, altrimenti sono relegati a dei meri esecutori di direttive che provengono dall'imprenditore, con evidenti conseguenze anche sulla loro motivazione personale.

Purtroppo molti imprenditori italiani, consci della situazione di crisi economica e finanziaria che attanaglia l'impresa, scelgono di non stabilire un budget degli investimenti e preferiscono decidere personalmente di volta in volta se effettuare o meno una determinata spesa, magari guidati solo dall'urgenza e dalla necessità della stessa per fronteggiare emergenze improvvise, oltre che dal fatto che ci siano o meno soldi in cassa.

Alcuni imprenditori che si identificano in questi comportamenti potranno controbattere: «se i soldi non ci sono meglio evitare ogni spesa non strettamente necessaria, dove trovo il denaro per fare certi investimenti?»

Le risorse finanziarie per effettuare gli investimenti opportuni per la crescita si devono trovare attraverso i normali canali di finanziamento (istituti di credito, titoli obbligazionari, investitori esterni, venture capital, ecc.); tali fondi **saranno restituiti attraverso i risparmi futuri** che si otterranno come risultato da investimenti che semplicemente consentiranno di **“fare le stesse cose in minor tempo e probabilmente anche meglio”**, grazie a personale più qualificato, sistemi informatici migliori, riorganizzazioni dei processi, innovazioni tecnologiche e così via.

Purtroppo tutte queste considerazioni rimangono “nascoste” all'interno dell'operatività quotidiana dell'organizzazione ed i risultati economici conseguenti (mancati risparmi) restano anch'essi occultati tra le pieghe dei bilanci aziendali e molti imprenditori non li vedono.

---

# Perché non c'è ripresa?



O forse sarebbe meglio dire perché non c'è una crescita costante e duratura, almeno in Italia?

Approfondendo di quanto sentito al Meeting ACEF 2014 (“Insieme per la ripresa”) ed esaminando i dati dello scenario macroeconomico mondiale ed europeo basato su dati oggettivi, ritengo opportuno fare alcune considerazioni che potrebbero aiutarci a capire perché la tanto attesa ripresa per ora non c'è, anzi.

A livello mondiale si è in espansione, ma il dato aggregato è valutato con **incertezza sul futuro** e scarso ottimismo per molteplici fattori. I servizi sono in maggiore espansione rispetto al settore manifatturiero che in diverse zone del globo è in crisi e, soprattutto, si rilevano **dati diversificati nelle diverse aree del globo**.

**Nell'Eurozona il PIL generale è in crescita**, ma la debolezza della domanda, la scarsa dinamica degli investimenti e gli indicatori negativi di alcuni Paesi non fanno che accrescere il clima di incertezza e **diminuire la fiducia delle imprese**.

In particolare la **ridotta crescita degli investimenti**, soprattutto in Italia – in contraddizione con i tassi di interesse minimi – non favorisce certo la ripresa economica.

La crescita economica dell'Area Euro è del 1,1%, contro 3,2% degli USA e il 3,7% valore medio dell'intero Pianeta, ben oltre si collocano Cina e India. Dunque i bassi investimenti frenano la crescita dei Paesi emergenti e non solo di quelli.

La domanda delle materie prime è in calo e l'offerta si sta adeguando con un lieve calo dei prezzi delle stesse.

Negli Stati Uniti, dove la crescita è comunque sostenuta da investimenti al rialzo e consumi in crescita, attorno al 3%, mentre il tasso di disoccupazione si aggirerà fra il 5% e il 6% anche il prossimo anno, meno della metà del valore Italiano!

Nell'area Euro le stime di crescita sono invece al ribasso, comunque con dati molto differenziati fra i vari Paesi. Se **le previsioni per il prossimo anno** sono di

**moderata crescita** per Germania e Spagna (dove hanno tenuto le esportazioni), in altri Paesi, come Francia e soprattutto Italia (dove le esportazioni sono stagnanti), la crescita sarà rasente lo zero virgola. Nel complesso, comunque, sembra essersi attenuata la spinta dalla domanda estera, non solo a causa delle tensioni geopolitiche. In ogni caso l'export non può sorreggere la ripresa economica.

Tra il 2000 e il 2013 gli Stati Uniti sono cresciuti del 25% l'Italia nulla! Tutto questo sebbene siano disponibili finanziamenti a tassi sempre più agevoli.

La **perdita dell'occupazione** verificatasi nell'impresa manifatturiera in Italia è inferiore (e quindi migliore) a molti Paesi, anche se superiore alla Germania (2,8% contro 1,9%). Dal 2002 si sono persi il 10% degli occupati nell'industria, oltre ai Cassaintegrati: siamo dietro la Germania, ma davanti ad altri Paesi europei. La perdita di occupazione del manifatturiero è partita prima della crisi ed in Italia abbiamo resistito a lungo, prima di crollare negli ultimi anni, dal 2008 ad oggi.

Nell'ultimo decennio la **struttura dimensionale delle imprese industriali** in Europa è pressoché invariata e, come si sa, le dimensioni delle nostre imprese sono decisamente inferiori a quelle medie delle imprese estere.

In questa fase si creano **catene internazionali del valore** (*global value chain*) in cui non si riesce più a capire da dove provengono i prodotti (ad es. caso iPad). In questo contesto le barriere doganali vincolerebbero troppo lo sviluppo del Paese. La crescita generale dell'export porta anche ad una crescita dell'import.

In Italia, mentre il settore costruzioni è in costante decrescita, cresce invece il settore alimentare. Un settore forte nell'export è la meccanica, nel quale come saldo commerciale import-export siamo secondi solo alla Germania. In generale l'export di alcuni settori presenta buoni margini di miglioramento se si pensa che le imprese straniere hanno percentuali di esportazioni superiori alle nostre. Del resto le imprese straniere sono più grandi delle nostre e quindi sono più orientate all'esportazione.

L'internazionalizzazione dell'Italia (intesa come investimenti all'estero, dipendenti di imprese italiane all'estero) è modesta rispetto ad altri Paesi UE.

La capacità di attirare capitali stranieri nel nostro Paese è altresì molto bassa (la percentuale di dipendenti da impresa straniera è del 10% circa sul totale).

Nelle imprese industriali c'è sempre un **maggior tasso di personale qualificato**, si va verso un modello meno basato sui costi e più sulla qualità, ove c'è meno concorrenza, ma per fare ciò bisogna disporre di "personale di qualità". Sotto questo aspetto si denotano carenze di formazione del personale nel nostro Paese.

In questi ultimi anni (2008-2012) si nota una grande discrepanza fra la **crescita**

**delle imprese migliori** e la **decrescita delle imprese peggiori**: anche nella crisi ci sono molte imprese che ce la fanno ad andare bene!

Le imprese partecipate estere vanno meglio, anche chi esporta ha risultati migliori, chi ha marchi e brevetti, chi ha certificazioni di qualità ed ambientale (se comunicata bene al cliente) crescono di più in volume d'affari rispetto alle altre imprese.

A livello di profitti le tendenze sono analoghe, anche se sembra che lavorare all'estero riduca l'EBITDA.

In conclusione le strategie di successo possono essere meglio perseguite se le imprese sono più grandi, eventualmente riunite in reti di imprese, se dispongono di personale qualificato ed investono in innovazione tecnologica.

Molto dipende anche dai manager e dai consulenti che, insieme agli imprenditori, devono dedicarsi sempre più ad attività strategiche rispetto al *day by day*.

In Italia, inoltre, alcune delle iniziative di riforme intraprese hanno provocato danni collaterali, inevitabili se le risorse sono prodotte distogliendole da altri fronti.

Per cercare di uscire dalla crisi occorre certamente più coesione e disponibilità a sacrifici.

Il problema dell'occupazione giovanile di profili di altro livello usciti dall'Università è grave, anche perché molti giovani laureati trovano più attrattiva all'estero, sia come carriera "aziendale", sia come carriera universitaria e di ricerca.

Sicuramente è necessario intervenire in tempi rapidi per interrompere la spirale diabolica che in questi anni, partendo dal calo del PIL finisce nel calo dei consumi. A fronte di cambiamenti strutturali necessari, che richiedono la generazione di migliore efficienza, occorre gestirne gli effetti (ad es. i risparmi della PA si ripercuotono in riduzione dei ricavi da parte dei fornitori della PA stessa e in aumento della disoccupazione dovuta a esuberi).

Del resto non sono possibili svalutazioni competitive di un tempo e la liquidità esistente non trova investimenti remunerativi, infine l'export, seppur elevato, non può bastare a risollevarci.

Ma chi, invece, ha avuto successo in quest'inizio secolo?

Negli ultimi anni **le nuove tecnologie hanno generato fenomeni devastanti** (utilizzo di smartphone e tablet, *apps*, e-book, fotocamere digitali, musica digitale, *cloud computing*, stampa 3D, informazioni digitali vs formato cartaceo e così via) che sono

stati estremamente proficui per chi li ha sfruttati (vedi caso *whatsapp*) e negativi per chi li ha subiti senza essere in grado di reagire.

Ma non solo le start-up innovative che hanno avuto il coraggio di investire su prodotti innovativi possono ottenere ottimi risultati, anche le PMI “tradizionali” possono (devono) sfruttare le nuove tecnologie per migliorare l’efficienza dei loro processi manifatturieri o di servizio e proporsi in modo diverso sul mercato.

Qual è la ricetta per tornare a crescere? Occorre senz’altro utilizzare il buon senso. Bisogna **operare in maniera diversa**, non necessariamente mettersi a produrre aggeggi tecnologici nuovi o *app* innovative, ma **continuare a produrre le stesse cose o erogare i medesimi servizi con modalità diverse sfruttando le nuove tecnologie per migliorare** la propria efficienza nei processi interni, i servizi accessori erogati al cliente e comunicare meglio quello che si fa e si è.

I manager, dunque, devono ragionare sul fronte dell’innovazione, che richiede competenze diverse rispetto al passato.

Tradizionalmente le imprese hanno necessità di consulenti per certificazioni, brevetti, internazionalizzazione, sistemi informativi, ecc.; ora – a maggior ragione – occorre che gli imprenditori facciano un bagno di umiltà e si approvvigionino delle conoscenze e competenze in genere necessarie per cambiare la propria azienda e svilupparla nel prossimo decennio.

---

## Come gestire l’impresa nel 2014?



Per sapere come gestire la propria impresa nel 2014 occorre conoscerne i punti di forza e di debolezza per condurla verso obiettivi di miglioramento.

Le analisi più autorevoli e, soprattutto, indipendenti da compagini politiche e centri di potere, convergono nel ritenere che i “timidi segnali di ripresa” che effettivamente vengono riscontrati negli ultimi mesi 2013 ed apparentemente confermati ad inizio 2014 non saranno sufficienti a recuperare il terreno perso da gran parte delle PMI italiane nell’anno corrente. Gli indicatori **medi** che rilevano una **piccola crescita**, o almeno una non-decrescita, di alcuni comparti aziendali italiani, sono prevalentemente alimentati dall’export. Infatti in Europa ed in molti

paesi del Mondo la produzione industriale è comunque in crescita, dunque la crisi economica è mondiale, ma l'Italia sta decisamente peggio fra i Paesi più sviluppati. Le previsioni per il 2014 indicano una crescita del PIL nell'eurozona dell'1,3%, negli USA del 3,1%, mentre in Italia si discute su uno zero virgola.

La crescente disoccupazione (maggiore anch'essa rispetto a molti Paesi UE ed agli Stati Uniti), persino attenuata dagli ammortizzatori sociali (finché dispongono di fondi, comunque sottratti ad altre esigenze prioritarie), potrebbe essere ridotta solo con la **creazione di nuove imprese**, ma pochi potenziali imprenditori vogliono investire oggi in attività dal futuro incerto e gli istituti di credito non agevolano tali prospettive.

Preso atto che una chiara ripresa nazionale si può ottenere solo attraverso una ristrutturazione dell'intero "Sistema", che coinvolge soprattutto le Istituzioni ed il modo di pensare le cose di tutti i cittadini italiani, per risolvere i veri problemi dell'economia nazionale (carenza di infrastrutture, costo del lavoro elevato, costi dell'energia, ritardi dei pagamenti della P.A., lentezza ed incertezza del sistema giudiziario, inefficienza della P.A., corruzione, concussione, evasione fiscale, criminalità organizzata, ecc.), è necessario che le imprese cerchino di essere più competitive nel mercato globale, se vogliono sopravvivere.

Oggi la politica di molte aziende in crisi economico-finanziaria si sta orientando ad un indiscriminato taglio di tutti i costi, ma **solo tagliando i costi**, inevitabilmente, **si peggiorano le performance in termini di efficacia e spesso anche di efficienza**. Invece per essere più competitivi occorre **migliorare prodotti e servizi e ridurre i costi globali nel lungo periodo**, ovvero migliorare i processi, primari e secondari.

Oggi "fare le cose meglio" e con minori costi è possibile solo **attraverso l'innovazione e la qualità dei prodotti e dei processi**.

Un altro cambiamento di mentalità è necessario per far riprendere i consumi: **riportare il *manufacturing* in Italia**. Produrre beni o componenti in Paesi dal costo del lavoro eccessivamente basso riduce le opportunità di lavoro ad altre aziende italiane, crea disoccupazione e riduce i redditi pro-capite, quindi riduce i consumi degli stessi prodotti, realizzati in Paesi che spesso non offrono adeguate garanzie di qualità e sicurezza del prodotto. Per invertire questa tendenza occorre però una maggiore **responsabilità sociale delle imprese italiane**, una nuova mentalità "etica" che fa del **rispetto delle regole** un *must* imprescindibile e scontato.

Allora il check-up dell'impresa può costituire un utile strumento per scoprire i possibili miglioramenti dei processi. Attraverso un'analisi a 360 gradi di tutta l'azienda e l'impiego di strumenti di miglioramento consolidati è possibile, infatti, portare l'azienda al miglioramento della propria competitività sul mercato attraverso innovazione e qualità di prodotti e processi al fine di combattere le principali cause di inefficienza e di scarsa competitività nella piccola e media impresa italiana, ovvero:

- assenza di una pianificazione strategica di medio-lungo periodo;
- poca innovazione tecnologica dei processi;

- carenze nella formazione del personale relativamente a competenze informatiche e conoscenza dei processi;
- organici sottodimensionati per gestire in modo efficiente tutti i processi aziendali;
- qualità del prodotto non sempre sotto controllo;
- attività di marketing e comunicazione obsoleti;
- informazioni e dati economici imprecisi e tardivi;
- sottovalutazione dei rischi, compresi quelli legati alla *compliance* normativa;

Leggi l'articolo [Check-up azienda 360 e metodo UMIQ](#) per saperne di più.

---

## Aggiornamento del Codice dell'Amministrazione Digitale



Il 18 dicembre 2012 è stata emanata la legge n. 221/2012 di conversione del D.L. 179/2012 (noto anche come [Decreto crescita 2.0](#) ). Molte sono le modifiche apportate al testo del Decreto, tra le quali diverse che aggiornano, ancora una volta, il Codice dell'Amministrazione digitale (D.Lgs. n. 82/2005).

Alcune rilevanti modifiche sono state introdotte negli articoli 21 e 23 *ter* del CAD.

Al comma 2 dell'art. 21 è stato specificato che **l'utilizzo del dispositivo che si presume riconducibile al titolare è precisamente il dispositivo di firma elettronica qualificata o digitale**; mentre al comma 2 *bis* dello stesso articolo è stato aggiunto il periodo con il quale si stabilisce che *“gli atti di cui all'articolo 1350, numero 13), del codice civile soddisfano comunque il requisito della forma scritta se sottoscritti con firma elettronica avanzata, qualificata o digitale”*.

Consulta il testo aggiornato del Nuovo [CAD](#).

---



# Come uscire dal tunnel e salvare l'azienda?

Oggi molti imprenditori non sanno cosa fare per salvare la propria azienda che sta progressivamente perdendo fatturato, ma cosa hanno fatto finora?



Negli ultimi anni, da quando la crisi economica e finanziaria ha investito il nostro Paese più di altri, molte imprese hanno affrontato il problema proprio come lo ha affrontato il Governo Monti: rigore e tagli alle spese! Sembra che Governo e Imprese da una parte si scontrino perché queste ultime vorrebbero maggiori iniziative per lo sviluppo ed il Governo sta dando solo qualche “contentino”, mentre dall’altra parte si stanno comportando alla stessa maniera. Gli elementi che hanno provocato la crisi sono molteplici ed alcuni poco controllabili, chi avesse seguito la trasmissione SuperQuark di venerdì 7/12 (ancora disponibile sul sito web della RAI) avrà avuto l’occasione di apprendere in modo chiaro e semplice perché siamo dentro al tunnel della crisi. Se alcuni Paesi stanno crescendo più di noi (che siamo in piena recessione) ci sono ragioni sulle quali non possiamo influire – quali ad esempio la crescita demografica e le ricchezze del territorio – ed altre per le quali è colpevole la classe dirigente degli ultimi trent’anni e forse più. Nella classe dirigente sono compresi sia la classe politica ed i governi che si sono succeduti in questo lasso di tempo, sia chi ha creato e diretto le imprese italiane.

Ora è difficile recuperare in tempi brevi quanto si è perso a causa della corruzione, dell’inefficienza della Pubblica Amministrazione, della sottrazione di fondi pubblici da parte di appartenenti a vari partiti, dall’evasione fiscale e così via. Qualcosa si stava cercando di fare negli ultimi tempi, ma non basta.

Con queste premesse i margini per risollevarsi delle imprese italiane, prevalentemente piccole e medie imprese, sono ristretti. Da un lato si può sperare (e pretendere) non solo in riforme che ci allineino ai Paesi più virtuosi, non solo in tema di pareggio di bilancio, ma di rispetto delle regole e di equità, oltre che di investimenti per lo sviluppo da parte dello Stato. Dall’altro le imprese devono fare molto per essere più efficienti e tecnologicamente innovative e quindi guadagnare competitività a livello internazionale rispetto a chi ci precede.

Così come il solo taglio delle spese – comprese quelle per lo sviluppo, la ricerca,

l'innovazione e la formazione – non potrà portarci da nessuna parte a livello di Paese, anche nelle imprese industriali e dei servizi tagliare il più possibile i costi può solo consentire (forse) di salvare il pareggio di bilancio oggi che cala il fatturato. Ma questi interventi non permetteranno di far crescere i ricavi domani, quando avremo perso ancor di più competitività, a causa delle maggiori inefficienze che avremo introdotto con i tagli alle spese ed agli investimenti, soprattutto in innovazione tecnologica di prodotto e di processo, ed a causa della demotivazione di personale poco formato.

Oggi è frequente vedere imprese che – a fronte di un brusco calo di fatturato – hanno le risorse sottodimensionate dalla ricerca di riduzione dei costi variabili e fissi per compensare i costi fissi elevati. Questo avviene sottraendo ancor più tempo all'organizzazione, o meglio alla riorganizzazione interna, necessaria per migliorare l'efficienza e, dunque abbattere in modo duraturo i costi variabili e quelli fissi.

In questo contesto molti piani di risanamento delle imprese falliscono miseramente perché non solo non portano ad un aumento delle vendite e dei ricavi, ma nemmeno riescono a frenare il calo del fatturato e, quindi, i finanziamenti richiesti alle banche o ad altri soggetti non producono “leva finanziaria”, ovvero non generano utile a tassi maggiori rispetto a quelli degli interessi del debito contratto.

D'altro canto molte piccole imprese (numericamente oltre il 90% del totale delle imprese, in percentuale maggiore rispetto agli altri Paesi guida europei) non hanno soldi nel vero senso della parola, ovvero oltre che della crisi economica, soffrono anche di profonda crisi finanziaria: il cash flow è ridotto al minimo, i clienti tardano a pagare (specie se Pubblici) e le Banche richiedono tassi elevati per finanziare l'attività dell'Impresa. Alcune imprese cercano investitori che non ci sono, del resto chi investirebbe in imprese dal fatturato in calo, poco efficienti, poco capitalizzate, senza “asset intangibili” di particolare valore (il know-how è nella testa delle persone, molte delle quali demotivate, e le risorse tecnologiche sono scarse e spesso mal impiegate da personale poco formato). Le condizioni al contorno (criminalità organizzata, corruzione, lentezza della Giustizia, costo dell'energia, difficoltà a far rispettare le regole, difficoltà nell'accesso al credito, burocrazia, ecc.) poi non favoriscono certo l'attrattiva agli investimenti delle imprese del nostro Paese.

Ma allora che fare? La ricetta vincente non esiste, ogni impresa fa storia a sé, se non altro perché ha un suo mercato ed è costituita di persone diverse dalle altre. Quello che a mio modo di vedere sarebbe importante fare è analizzare l'impresa da cima a fondo ed identificare le possibili aree di miglioramento che sicuramente ci saranno, bisogna sapere cosa si è disposti ad investire. Talvolta è necessario cambiare mentalità all'imprenditore o ai dirigenti/responsabili di primo livello per convincerli ad affrontare la crisi in modo diverso ed a dedicare tempo non solo a portare avanti le attività ordinarie (fare offerte, concludere le commesse di produzione o di servizio, consegnare i prodotti ed erogare i servizi), ma anche

quelle straordinarie a cui non si è mai dedicato tempo finora: analizzare i processi ed identificare le relative inefficienze, eliminare attività non a valore aggiunto, ascoltare le esigenze del personale per risolvere i problemi, analizzare i sistemi informativi per migliorarli per rendere i processi più efficaci (ridurre i tempi delle attività e diminuire gli errori) ed efficienti (impiegare minor tempo delle risorse umane per svolgere la medesima attività), pensare all'innovazione dei prodotti e dei processi, cercare di migliorare la qualità del prodotto, motivare le risorse umane. Questo potrebbe essere più difficile che trovare finanziatori, ogni imprenditore vuole fare di testa sua: è questo uno dei motivi perché abbiamo tantissime piccole e microimprese, molte di più di tedeschi, inglesi e paesi nordici...perché "piccolo non è bello", più che altro è poco efficiente. Infatti nelle piccole imprese il personale è mediamente meno competente (dove per competente si intende un mix di istruzione scolastica, formazione professionale ed addestramento, esperienza lavorativa, conoscenze tecniche ed organizzative, capacità/abilità a svolgere determinati compiti), soprattutto relativamente all'utilizzo di sistemi informatici. Anche l'innovazione tecnologica, principalmente costituita dai sistemi informatici, nelle piccole imprese è di livello inferiore rispetto alle medio-grandi imprese. E tutto ciò si paga in termini di efficienza e quindi di maggiori tempi e costi per completare le attività ordinarie.

Allora la crisi della piccola impresa può essere affrontata cercando di dotarsi di strutture, organizzazione e tecnologie da grande impresa, visto che oggi i processi della piccola impresa non sono – come dicono alcuni piccoli imprenditori – più snelli di quelli della grande impresa e per questo più competitivi. Questo era forse vero un tempo, quando la maggior parte dei costi e del valore dell'impresa era concentrata sui materiali e sul processo produttivo (macchine, impianti e manodopera poco qualificata). Oggi, a parità di costi di materiali e manodopera, la differenza la fa la competenza delle risorse umane ed i sistemi informatici, molto più importanti che un tempo, che permettono di svolgere le attività – magari non primarie, ma comunque costose – in tempi inferiori e meglio (con un prodotto di qualità migliore).

Ma se da un lato bisognerebbe investire di più in ricerca ed innovazione tecnologica per garantirsi un futuro migliore (in certi casi solo un futuro), dall'altro gli strumenti per uscire dal tunnel e salvare l'azienda sono metodi già noti da anni. Parlare di sistemi di gestione qualità, business process reengineering, controllo di gestione, KPI, balance scorecard, valutazione e motivazione delle risorse umane e di tanti altri sistemi per "fare le cose meglio" non è certo una novità, lo è invece applicarli nel modo corretto con una Direzione che ci crede perché crede nel cambiamento.