



**Studio Cesaro**

Laboratorio Professionale per la Formazione  
e per lo Sviluppo della Cultura d'Impresa



## **SOPRAVVIVENZA NELLE PICCOLE-MEDIE IMPRESE IN UNO SCENARIO DI MERCATO IN FORTE EVOLUZIONE**

PULI srl - Lunedì 31 marzo 2003

Nel mondo del pulito già da 4/5 anni sono iniziati forti cambiamenti.

Questo settore, per almeno 20 anni secondo le statistiche, ha visto tutti gli operatori ottenere risultati economici significativi di fronte a sforzi orientati in particolar modo alla “vendita” ed alla “tecnica”.

Ciò è stato possibile grazie ad una relazione fra domanda ed offerta sbilanciata che ha visto gli operatori impegnati a rispondere a richieste crescenti.

Oggi non è più così: la tendenza all’equilibrio ben conosciuta in economia, ha bilanciato domanda ed offerta ed ora, a causa anche di alcuni segnali di recessione o stagnazione generale, si incontrano maggiori difficoltà.

La cultura imprenditoriale per questo motivo non è stata sviluppata (o meglio non ha avuto bisogno generalmente di svilupparsi in cultura del settore specifico) e solo ora, in un momento di cambiamento e riorganizzazione, si deve rivalutare e soprattutto sviluppare l’impegno a comprendere come si muovono e si potranno muovere in futuro le variabili che caratterizzano lo scambio di mercato e le dinamiche organizzative delle imprese.

Oggi la competizione ha portato le aziende a lavorare meglio e di più per ottenere gli stessi risultati del passato.

Il “gioco” sta cambiando ed è difficile utilizzare gli stessi strumenti di prima, quali il prezzo vantaggioso (soprattutto negli appalti pubblici) o la disponibilità di prodotto o personale qualificato (tra l’altro un grande problema per tutti); si assiste sempre più frequentemente alla chiusura o all’assorbimento di piccole imprese non strutturate.

Molte aziende nel frattempo stanno concentrandosi sulla propria missione aziendale delegando altre funzioni: i produttori stanno rinunciando alla propria

rete distributiva, i distributori stanno delegando l'attività di assistenza e servizio; questo sia a livello nazionale che internazionale.

Le motivazioni sono da ricercare fra l'altro:

- nel cambiamento profondo del meccanismo che regola il mondo del lavoro;
- nella modalità stessa di gestione del personale;
- nell'introduzione di norme giuridiche soprattutto riguardo alla sicurezza ed alla tutela della salute;
- nella ricerca di equilibrio nella valutazione delle prestazioni e della qualità (esempio Iso e Vision)

In particolare la **qualità** oggi viene sempre rapportata soprattutto alla **sicurezza**: sia delle persone che lavorano nella produzione di prodotti e di servizi; sia per le persone che ne usufruiscono.

Questo nuovo approccio crea alle imprese un ulteriore problema economico perché la sicurezza ha un prezzo elevato: sia come qualità, sia come evoluzione ed innovazione per tutta l'organizzazione.

Provando a rileggere la situazione notiamo inoltre che si identificano sempre di più due tipi di aziende: quelle che pensano principalmente agli azionisti e dall'altra parte quelle che pensano ai propri clienti.

Nel primo caso il management ragiona in termini economici e finanziari per soddisfare colui che ha investito nel breve termine; nel secondo caso invece le imprese si impegnano per dare risposte alle esigenze del cliente e pensare successivamente al risultato economico.

Un'altra rilettura oggettiva del mercato ci fa vedere come sopravvivano oggi due tipi di aziende:

- piccole aziende specializzate e posizionate in specifiche attività di nicchia;
- grandi aziende che puntano sulla quantità e lavorano in funzione delle economie di scala.

*Quali le motivazioni???*

1. Si potrebbe iniziare ad esempio analizzando la relazione commerciale e la possibilità di cambiamento dell'approccio al mercato:

✓ un orientamento alla vendita secondo la sequenza:

**Prodotto/Prezzo - Servizio - Cliente (sua fidelizzazione)**

✓ un orientamento al cliente secondo la sequenza:

**Cliente (come patrimonio) - Consulenza/Formazione - Servizio/Prodotto**

La prima visione orienta le imprese a concentrarsi a fornire un proprio prodotto al prezzo più concorrenziale possibile, aggiungendo poi come vantaggio competitivo il servizio (spesso come variabile da erogare al bisogno, forse). Il cliente diventa il fine..... da raggiungere nel più breve tempo possibile.

Nella seconda modalità si prevede come origine della relazione l'analisi dei bisogni del cliente: l'approccio non è tanto di tipo commerciale, ma consiste piuttosto nell'offerta di consulenza-assistenza al proprio cliente.

Infatti, la logica moderna della relazione commerciale, pone al centro dell'interesse e dello scambio l'offerta di una competenza e di una esperienza. Si definisce così la figura di un consulente/formatore (anziché di un commerciale) in grado di parlare un particolare linguaggio, in grado di gestire situazioni problematiche a fianco del cliente; in grado di consigliare, proporre soluzioni, affiancare e assicurare con la sua professionalità e conoscenza..... anche, di conseguenza, con la vendita di prodotti e servizi.

La difficoltà nell'accettare questo profilo sta nella capacità di pensare più in là nel tempo, evitando di restringere il campo di osservazione all'immediato. E' necessario avere il tempo di costruire una relazione, positiva, di fiducia, che possa essere stabile nel tempo.

Scopo di questa modalità è infatti di creare relazioni attraverso strumenti e cultura tali da uniformare la percezione del Pulito, tali da creare parametri di riferimento uguali per tutti.

2. Per cominciare ad ipotizzare questo cambiamento possibile nell'imprenditorialità, è necessario definire i propri limiti, accettare l'idea che non siamo capaci di tutto, ma che per dare risposte complete al mercato, abbiamo bisogno degli altri.

Per fare questo dobbiamo iniziare ad abbandonare alcune gelosie e chiusure, dettate dal timore che qualcuno faccia fortuna alle nostre spalle.

Evolvere quindi significa sapersi confrontare con gli altri, con i loro metodi e con la loro forza, cercando alleanza più che competizione e facendo della concorrenza (intesa spesso con il correre contro) una **cum-correnza (il correre assieme)**.

*E' necessario conoscersi, rispettarsi, dare e meritare fiducia.*

Questi sono anche i presupposti per entrare a far parte di una **cordata**, che usiamo come metafora.

Camminare in cordata significa procedere legati gli uni agli altri: davanti è posizionato chi ha più esperienza, chi conosce la strada e può fare da guida; al seguito ci sono gli altri, persone con più o meno esperienza, forza, resistenza, allenamento, motivazione ... tutti legati e sottoposti ad un ritmo di cammino comune, ma ognuno con la propria personalità, ruolo, identità.

Il fascino di questa esperienza è dato dalla condivisione e dalla solidarietà che nascono dal vivere situazioni di difficoltà e di rischio assieme ad altre persone.

3. Punto importante per capire il nostro ragionamento è comprendere il valore della **cultura d'impresa**: ossia il patrimonio di conoscenze di cui una persona si è dotata nel corso della sua esperienza, indica il sapere, le credenze, i valori, i simboli, i modi di comportarsi, le convenzioni ma anche le aspettative della persona.

La complessità risulta meno problematica se ad affrontarla c'è quel sistema di valori e saperi che abbiamo definito cultura, ed in modo particolare cultura d'impresa, della singola impresa.

4. Per orientare il proprio futuro, l'azienda dovrebbe a questo punto considerare i principi proposti da alcuni economisti come essenziali per il successo dell'impresa:

- **La Sostenibilità**: intesa come la capacità di produrre e strutturarsi in relazione al futuro, per le generazioni che verranno. L'azienda si deve avvalere di persone e strutture in grado di esistere e prosperare per i prossimi anni, non solo per il successo presente.

- **La Sussidiarietà:** intesa come la capacità dell'azienda di orientare verso il basso della gerarchia la delega delle responsabilità, della decisionalità: chi vuol fare tutto da sé, centralizzare tutto il potere, non ha futuro. Abituare le persone ad assumersi delle responsabilità è la conseguenza di questo agire.
  
- **La Solidarietà:** intesa come la capacità del sistema di mettere a disposizione di tutti gli strumenti necessari per lo sviluppo del sistema stesso. L'azienda esiste e resiste se è solidale. Ci si deve sempre chiedere in che modo ognuno può contribuire allo sviluppo del sistema. Conta esserci, partecipare ed avere tutti una linea comune.

### Alcune note conclusive

Tra tutte le persone intervenute in occasioni come questa, si può trovare un grande potenziale di esperienza, e il vero punto di svolta potrebbe essere ... **il mettersi assieme!**

Puntare sulle alleanze infatti, potrebbe rappresentare il futuro del settore del Pulito.

Le varie tipologie di aggregazioni possibili sono:

- *orizzontali* (tra operatori dello stesso livello della filiera – ad esempio tra produttori, tra distributori)
- *verticali* (che comprendano tutta la filiera – produttori, distributori, clienti)
- *trasversali* (cioè tra più produttori, distributori ed utilizzatori contemporaneamente ed in diverse località geografiche)

Sfruttando queste alleanze sarà più facile e produttivo offrire servizi al mercato quali la formazione, la consulenza, i servizi di assistenza, la progettazione, la ricerca e selezione di personale, la logistica, etc.

Dar vita all'associazionismo richiede però il passaggio da un approccio mentale conflittuale ad uno collaborativo.

Nel momento in cui si riesce a mantenere costante l'impegno relativo alla cooperazione, si comprende altresì che l'esperienza e le informazioni sono trasversali, tutti ne abbisognano per lo sviluppo personale ancor prima di quello aziendale.

Il momento associativo dovrebbe essere vissuto non come una costrizione, ma come un momento di piacere per dare e ricevere conoscenza. Le esperienze infatti vanno prima “donate”, poi raccolte ed infine condivise.

Non si tratta di vendere od acquistare o fondere aziende. Si tratta invece di salvaguardare le singole identità mettendo in comune le inefficienze con lo scopo di raggiungere migliori economie di scala da un lato, e maggiori specializzazioni dall'altro.

In questo senso le differenze diventano delle vere ricchezze.

Ruolo centrale in questo processo lo avranno coloro che aldilà del proprio business si troveranno ad operare come propositori trainanti di un pensiero e di una prospettiva.

Sono persone illuminate da una visione di lungo periodo, che certamente porteranno a casa risultati eccellenti come conseguenza della costruzione di una rete di relazioni, vera fonte di opportunità per tutti.

In questo senso, momenti di incontro per riflettere su questi temi sono un'occasione ghiotta per tutti.