sixtema S.p.L.
CONSULTAZIONE INTEGRATE PER LE AZIENDE

arti e mercature

periodico della camera di commercio industria artigianato e agricoltura di firenze

6 NOVEMBRE DICEMBRE 1987

Dai miti alle alleanze

Quali strategie per le aziende artigiane e la piccola industria del tessile abbigliamento?

Per anni economisti e addetti ai lavori hanno esaltato la flessibilità, la creatività, l'intraprendenza delle piccole imprese coniando lo slogan «piccolo è bello».

L'ing. De Benedetti ha recentemente risposto, a chi gli chiedeva se questa affermazione era ancora attuale: «certo, piccolo è bello ma grande è meglio».
Se analizziamo la congiuntura nazionale del tessile abbigliamento appare con evidenza un segnale: negli ultimi anni *le performances migliori,* pur in un quadro non esaltante, *sono quasi esclusivamente ascrivibili alle grandi imprese.*
L'Ingegnere fu un buon premonitore?
Credo che occorra sforzarsi di analizzare con equilibrio queste trasformazioni per evitare semplificazioni o sentenze inappellabili, in questo caso contro la piccola impresa, troppo affrettate.
L'equilibrio è altresì necessario per non cadere nell'errore opposto, e cioè sottovalutare una crisi forse strutturale del sistema delle piccole e micro imprese.
Bene pertanto hanno fatto il Censis e la Banca Toscana ad organizzare, lo scorso mese, il convegno «Innovazione finanziaria per la crescita delle imrpese».

L'analisi di tre casi aziendali, il gruppo Siliani di Firenze, la Memorex e la Sim di Sassuolo, è stata un ottimo punto di partenza per fotografare una situazione di grosse *trasformazioni*, di *concentrazioni* e *diversificazioni* di fronte la quale la piccola impresa, che – ricordava il Censis – rappresenta il 90% della nostra struttura economica, non è sufficientemente attrezzate.
Perché le grandi industri veleggiano sicure e le piccole imprese navigano a fatica?
Una possibile risposta è rappresentata dalla «*tendenza alle alleanze*» che ha caratterizzato le imprese maggiori. Alleanze con gli stilisti, tra produttori (è il caso di Benetton e GFT che hanno dato vita ad una società di servizi collaterali alla produzione) e con fornitori di materie prime attraverso incroci azionari.
Un'alleanza strategica, forse la più strategica in un sistema moda che sempre di più si internazionalizza, si velocizza e si scompone non più in sottosegmenti ma in nicchie ed intersizi di mercato, è quella tra *produzione e distribuzione.*
Questa alleanza si concretizza nel *franchising* che, oltre ad agire positivamente sui costi commerciali, crea un prezioso *flusso di informazioni* tempestive e reali sull'atteggiamento dei consumatori.
Queste informazioni hanno rappresentato l'ingrediente primo per far assumere al management delle grandi imprese un orientamento sempre più *marketer*, abbandonando le politiche market oriented.
Oggi, forse per la presenza di nic-

chie di mercato sempre più ristrette e numerose, si intravedono strategie *customer oriented*, attente non più ai segmenti ma addirittura al consumatore.
Questo scenario, certo sommario, pone un interrogativo al quale le Istituzioni, le Camere di Commercio, le Associazioni imprenditoriali e le aziende devono, nel breve periodo, azzardare una risposta: come la piccola impresa può intraprendere la rotta vincente?
Non è, si badi bene, un quesito accademico. Siamo infatti con molta probabilità in mezzo al guado, in un punto di non equilibrio dal quale o si fa il fatidico salto di qualità, oppure si compromettono le posizioni raggiunte.
Non è superfluo precisare che la questione è ancor più complessa perché non sono automaticamente traducibili, nella piccola impresa, le strategie delle grandi industrie. Infatti non è realisticamente ipotizzabile una diffusione del franchising come strategia di alleanza tra distribuzione piccola impresa: né tanto meno un significativo aumento di addetti e fatturato di queste ultime, almeno nel breve periodo.
Il punto allora è quello di *interpretare* le strategie vincenti, *traducendole* in servizi concreti.
Tutto questo nel quadro di una «*cultura marketing*» intesa come esigenza di affiancare allo studio stilistico uno studio commerciale, di vendibilità di ogni singolo prodotto su ogni nicchia di mercato.
Per dirla con termini abusati, il marketing strategico ed operativo, il marketing mix dovranno sempre più caratterizzare anche le produzioni delle imprese artigiane e delle piccole aziende.
Altrettanto importante è la creazione di *strumenti informativi* tesi a raccordare le piccole imprese e la distribuzione (interessante l'esperienza VideoModa attivata a Carpi), affiancando alle manifestazioni fieristiche *strategie promozionali permanenti.*
Attualmente questi problemi sono scarsamente avvertiti dalle piccole imprese, concentrate come sono sulla gestione quotidiana, sull'esigenza di far quadrare conti sempre più difficili in un contesto sempre più competitivo.
Certo, esiste un sensibile sottodimensionamento delle piccole imprese di fronte ai nuovi problemi, ma la risposta deve essere calibrata e possibile, pena l'incomunicabilità.

La sfida è quella di diventare grandi restando piccoli, creando cioè collegamenti in rete tra queste imprese, proponendo servizi integrati e modulari, offrendo un *sistema di piccole imprese* qualificato e complementare, in definitiva appetibile e strutturato.

Lauro Venturi