

PREFAZIONE

Le imprese oggi stanno vivendo un momento difficile. La crisi del 2008 ha avuto origine nei mercati finanziari e si è estesa rapidamente a tutti i settori economici, colpendo quello del manifatturiero con particolare veemenza.

Al contempo, l'elevata integrazione reale, e non solo finanziaria, raggiunta fra i paesi industrializzati ne ha amplificato gli effetti e l'inasprimento delle condizioni di credito ha contribuito in modo rilevante al crollo degli investimenti.

Questo scenario ha avuto forti ripercussioni sulla competitività delle imprese minandone la stessa sopravvivenza. In questo contesto la prima e più importante risposta delle imprese alle sfide globali è quella di assicurare la crescita economica.

A ogni grande crisi corrisponde una trasformazione quasi sempre irreversibile del sistema economico come lo si conosceva e che trascina con sé ulteriori cambiamenti nel mondo del lavoro, nell'istruzione e nella formazione, nel ruolo dello Stato, negli equilibri internazionali.

La stessa origine della parola "crisi" ha a che fare con il verbo greco "separare, decidere" e rimanda all'aggettivo "critico" che, nel bene e nel male, ci porta alla necessità di valutare, giudicare, esaminare.

Ma se fino a oggi avevamo guardato alla turbolenza come a un momento circoscritto e prodotto da circostanze eccezionali, è giusto pensare che sia la turbolenza stessa la nuova normalità.

La globalizzazione ha prodotto una tale integrazione dei sistemi che nessuna impresa si può sentire al sicuro dagli effetti delle grandi trasformazioni che avvengono in ogni angolo del

mondo. Ciò fa sì che le turbolenze siano sempre più numerose e il loro impatto sempre più intenso.

E allora come si vive nei caos dei nostri tempi? Si dovranno in primo luogo adattare i comportamenti degli imprenditori, ma anche le politiche pubbliche e il sistema di relazioni internazionali, ai nuovi scenari che si presentano; in secondo luogo, dovremo mitigare quanto possibile l'impatto e la magnitudine dei cambiamenti.

Non c'è alternativa per vincere la complessità dei nostri tempi.

Come afferma Filippo Monge in questo libro: "l'impresa è un sistema complesso formato da varie componenti interconnesse tra loro e guidate da uno scopo comune: la creazione di valore".

E sono tante le variabili in gioco nella strategia di sopravvivenza e successo delle imprese: bisogna sviluppare sistemi di *early warning* che identifichino i segnali di cambiamento e reagire alle turbolenze dei mercati; bisogna aumentare l'efficienza in ogni ramo dell'azienda, decidere dove tagliare, dove anticipare o posticipare il cambiamento, dove intensificare gli sforzi; mantenere la propria quota di mercato attraverso la fidelizzazione dei clienti e dei partner, ma anche saper assicurare la continua evoluzione dei prodotti e dei processi.

L'imprenditore si ritrova, quindi, a dover sistematicamente ridurre la vulnerabilità delle proprie imprese e cogliere le opportunità insite nella trasformazione in atto, il tutto a velocità sconosciuta fino a pochi anni fa. Bisogna avere una lungimiranza fuori dall'ordinario per prevedere queste rapide trasformazioni e le loro conseguenze e agire coerentemente.

L'imprenditore dovrà prepararsi a mutare i propri comportamenti per essere più reattivo, robusto e flessibile.

La crisi che stiamo lentamente superando ha colpito l'Italia in un momento di grande trasformazione per il nostro sistema imprenditoriale. Tale trasformazione, avvenuta principalmente nel manifatturiero, si è verificata nei settori tradizionali in cui la competizione a livello internazionale è cresciuta in questi anni anche per l'ingresso di Paesi emergenti.

Questa rivoluzione avvenuta nel mondo industriale italiano va ricercata in un modello di specializzazione settoriale che, an-

ziché diversificarsi, si è consolidato innovando nei settori più maturi, specie le cosiddette 4A del *Made in Italy*. Processi, prodotti, organizzazione e mercati hanno cambiato il mix di qualità e prezzi con un' enfasi sul brand, sull'affidabilità, sul design e sulla combinazione di forma e funzionalità. Si sono anche affermate varie multinazionali flessibili che sono vere leader in nicchie mondiali di mercato.

In questo libro Filippo Monge analizza il ruolo dell'impresa e la creazione di valore in modo preciso e puntuale. La "mutazione innovativa" è avvenuta mentre molti decretavano la fine della manifattura italiana, considerata "matura" e quindi spiazzata dai Paesi emergenti a basso costo del lavoro.

È oggi universalmente riconosciuto che le imprese manifatturiere italiane si sono ristrutturare in questi anni e rappresentano il punto forza e solidità del nostro Paese.

Molte delle imprese più esposte alle turbolenze sono proprio quelle più produttive e dinamiche del sistema economico e quelle che esportano e competono con le altre imprese in tutti i mercati del mondo. E le piccole e medie imprese che in questi anni hanno lottato per reggere la difficile concorrenza rappresentano una delle caratteristiche più positive del nostro Sistema.

L'autore ha anche analizzato il ruolo e l'efficacia dei sistemi associativi ed il ruolo che la rappresentanza industriale ha avuto nel sostenere le esigenze delle imprese minori. Specie per ciò che concerne la promozione del *Made in Italy* nei paesi emergenti, Confindustria e il suo sistema associativo hanno organizzato oltre 100 missioni imprenditoriali che hanno visto la partecipazione negli ultimi 5 anni di oltre 2200 imprese che, attraverso incontri mirati di *business to business* con le controparti imprenditoriali degli altri paesi, hanno potuto sviluppare accordi di collaborazione e iniziative di delocalizzazione produttiva.

Ciò ha permesso a molte imprese di essere meno dipendenti dal mercato domestico e quindi avere maggiori possibilità di crescita e di sviluppo. Specie per un paese come il nostro – contraddistinto da un numero maggiore di piccole e medie imprese

rispetto ad altri paesi – questo ruolo è stato importante ed evidenza come un'azione coordinata di Sistema Paese può aiutare le imprese a raggiungere obiettivi ambiziosi anche in momenti difficili e di turbolenza.

DANIEL KRAUS

INTRODUZIONE E RINGRAZIAMENTI

L'impresa è un sistema complesso, costituito da varie componenti interconnesse tra loro e guidate da una finalità comune: la creazione di valore. Su tale affermazione si basa l'approccio sistemico al governo d'impresa, efficace contestualizzazione delle problematiche aziendali, nettamente distinta dalla troppo riduttiva visione analitica (alias approccio analitico¹). L'approccio sistemico non può essere valutato senza tenere in considerazione quelli che sono i presupposti teorici che lo caratterizzano: il contesto, dal quale il sistema non può essere studiato separatamente, il confine (il cui ruolo è quello di fungere da filtro rispetto agli input) e la modificazione strutturale. Di conseguenza, i singoli fenomeni perdono di rilevanza in quanto, ciò che interessa sono, a differenza dell'approccio analitico, non le singole realtà ma le relazioni e le interazioni che si vengono a creare tra di esse, oltre agli eventi che si generano da tali processi.

Per tutto quanto espresso, possiamo definire l'impresa vero e proprio "sistema". Come per ogni altro tipo di sistema, la finalità principale di un'impresa è essenzialmente la sopravvivenza²

¹ Come osserva Giuseppe Tardivo nella prefazione del libro di S. Bresciani, *La Corporate Governance nel sistema impresa*, Giappichelli, Torino (2004), "l'analisi d'impresa può essere realizzata mediante l'adozione di due approcci: un approccio analitico, consistente nella scomposizione del fenomeno in questione in una serie di parti elementari, in modo da giungere alla conoscenza del tutto attraverso un seguente processo di ricomposizione; un approccio sistemico, che sostiene che a tale conoscenza si possa pervenire soltanto attraverso una visione globale, soprattutto quando tra diverse parti sussistono fenomeni di relazione ed interazione [...]".

² G.M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, *L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova, 2000.

che, in questo caso, è imprescindibile dal successo economico e dalla creazione di valore e di vantaggio competitivo. Questo, in sintesi, il minimo comun denominatore di chi fa impresa, oggi, in Italia e nel mondo.

L'attività di ricerca, studio e indagine condotta dal sottoscritto tra il 1989 e il 2015 all'interno di gruppi di lavoro e/o organi direttivi (o bilaterali) territoriali, regionali, nazionali ed internazionali di Confindustria e dell'Ance (associazione nazionale delle imprese edili aderenti alla Confindustria), anche attraverso l'utilizzo di tecniche di *web scraping*, si traduce, dunque, in questa monografia dal titolo inglese per meglio rappresentare, con una sintesi semantica, le complesse dinamiche dell'impresa.

Un viaggio appassionato nelle PMI di oggi indica quale sia la strada principale per identificare una impresa. E la filosofia che sta alla base della sua creazione. Impresa è sistema ma anche rappresentanza, decisione e responsabilità sociale.

Tutto questo si è reso possibile grazie ai principi e al senso di appartenenza di una grande squadra. Un grazie particolare vada, quindi, ai chiarissimi professori Gaetano Maria Golinelli, Anna Maria Bruno Biancone e Giuseppe Tardivo per avermi consentito, in questi anni, di conoscere il CUEIM (Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale, www.cueim.it), come straordinario laboratorio di idee e di pensiero moderno e contemporaneo sull'impresa e per avermi sempre incoraggiato nelle mie ricerche.

Grazie anche ai numerosi dirigenti di associazioni di categoria datoriale territoriali per aver creduto in me, in questi anni, concedendomi, senza indugi, stima, fiducia e opera di sostegno (e suggerimento) alle mie attività e presenza ai miei convegni.

Grazie a tutti gli imprenditori, piccoli e grandi che ho incontrato durante questo straordinario percorso di ricerca. Per avermi spiegato la loro Entrepreneurship. Verace. Autentica. Straordinaria.

Un grazie particolare, infine, a Guglielmo Zanchetta per il paziente lavoro di *pre-editing* e di *testing* e al caro amico Daniel Kraus, vicedirettore generale di Confindustria, per la prefazione.

Dei contenuti del presente volume sono l'unico responsabile.

FILIPPO MONGE
filippo.monge@unito.it

1. | L'IMPRESA E (È) SISTEMA

Luigi Einaudi, Governatore della Banca d'Italia (1945-1948) e Presidente della Repubblica Italiana (1948-1955), volendo sottolineare le difficoltà e i rischi insiti nell'impresa, diceva:

[...] migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. È la vocazione naturale che li spinge; non soltanto la sete di guadagno. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, ampliare gli impianti, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno. Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie ed investono tutti i loro capitali per ritirare spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi¹.

Sono quindi la passione e la curiosità, oltre alla tenacia e alla preparazione, le vere fondamenta dell'impresa.

Tradizionalmente l'idea che abbiamo di "impresa" è quella di un'organizzazione di grandi dimensioni destinata alla produzione di beni, sul modello di FCA o di Michelin, per citare due nomi tra i tanti. In realtà i soggetti che possono essere considerati "impresa" sono numerosi e molto differenti tra loro ma in genere non vengono considerati tali. Un'impresa, nella realtà dei fatti, non è solo la grande azienda specializzata in produzione;

¹ Tratto dal discorso inaugurale presso un'azienda cuneese.

sono imprese tutte quelle organizzazioni che, intercettando un bisogno o una domanda, immettono sul mercato beni, servizi e idee di varia natura. Possono pertanto considerarsi imprese anche i negozi (retail), i bar, le discoteche, le pizzerie e persino le associazioni sportive, culturali, ecc.

L'impresa può essere vista come un sistema² che interagisce con sistemi più ampi (mercato e ambiente). Prima di tutto, un sistema è un complesso interrelato di parti che un obiettivo comune che è in relazione con l'ambiente esterno: da qui la caratteristica di dinamismo. Dunque un sistema si caratterizza per la molteplicità di parti componenti, per l'interrelazione delle parti rispetto all'obiettivo da raggiungere, per il legame funzionale con l'ambiente esterno e per il dinamismo.

1.1. L'impresa come sistema cognitivo

Secondo Golinelli *et alii*, è nelle immobilizzazioni “intangibili” che si racchiude la potenzialità di espansione del sistema aziendale e quindi tali risorse costituiscono la ricchezza di un'impresa. L'impresa si pone, dunque, come sistema di conoscenze atto a produrre nuove conoscenze. La quantità e la qualità di conoscenza (oggi considerate nel loro complesso come un asset, ovvero come un elemento patrimoniale) dell'impresa sono naturalmente legate al contributo degli uomini, perché da un lato la conoscenza è diventata patrimonio comune, dall'altra deriva di-

² L'impresa può venire qualificata come “sistema” perché presenta determinati requisiti: a) la presenza di più componenti (sia di natura materiale, sia di natura immateriale); b) l'interdipendenza e la comunicazioni fra queste componenti; c) il “principio di comunione verso una finalità”, cioè gli scambi relazionali tra le componenti allo scopo di conseguire gli obiettivi del sistema. Quindi, l'impresa è considerata un sistema aperto, dinamico, progettato, governato e controllato, che presenta nel contempo una dimensione economico-sociale e la cui tendenza all'autoregolazione è influenzata dal suo organo di governo con la finalità di aumentarne le probabilità di sopravvivenza.

rettamente da coloro che operano nell'impresa³. Al giorno d'oggi, è ampiamente accettato che l'abilità delle economie di sostenere la competizione e di adattarsi al cambiamento tecnico è collegata alla loro capacità di innovazione. Questo, ovviamente, non è un fatto nuovo, ma la crescente importanza della conoscenza, in confronto alle risorse naturali, al capitale fisico e all'offerta di manodopera nel determinare i risultati economici colloca la tecnologia⁴ e l'innovazione tra le priorità dello sviluppo.

1.1.1. *Competizione e competitività*

Secondo gli imprenditori intervistati si vince la competizione sollecitando fattori di competitività: esser competitivo (ad esempio, avere un miglior rapporto qualità/prezzo) consente di partecipare e vincere la competizione.

L'impatto delle tecnologie sull'attività d'impresa è inerente alle dinamiche competitive: gestendo il fenomeno tecnologico si ottiene un vantaggio competitivo. Acquisire o creare conoscenza tecnologica comporta un impiego di risorse economiche ed umane notevole; il problema è che, dal punto di vista imprenditoriale, la conoscenza tecnologica è sfruttabile solo nel momento in cui è in grado di produrre una competenza pratica. Questo vale sia per le imprese industriali, sia per quelle commerciali e di servizi.

³ La competitività di un'economia dipende non solo dal suo capitale fisico, ma anche dalla conoscenza che possiedono i suoi imprenditori e lavoratori. Efficaci sistemi d'istruzione e formazione sono perciò importanti per aumentare la produttività e favorire la crescita economica. In Europa, tuttavia, esistono differenze assai marcate nell'istruzione e nella formazione. Nel mondo si parla addirittura di divario digitale (digital divide) per indicare il marcato gap formativo e di risorse tra l'Occidente e il resto del pianeta.

⁴ Se l'azienda riesce ad essere innovativa ed anticipativa, sistemi di comunicazione e condivisione della conoscenza integrati con quelli di monitoraggio della performance delle varie attività possono costituire un vantaggio rispetto alla concorrenza. È bene notare che il cliente è al centro dell'attenzione del sistema "azienda estesa e collaborativa" e svolge un ruolo trainante. Pertanto, il CRM (customer relationship management) diventa elemento fondamentale per la gestione della catena del valore.

La comprensione del processo attraverso cui la tecnologia e l'innovazione incidono sullo sviluppo si è evoluta nel tempo. Anziché considerare l'innovazione come un processo lineare, dalla ricerca di base al successo commerciale, è emerso un modello più interattivo, che riconosce l'importanza dell'ambiente in cui le aziende, e in particolare le PMI, operano. In effetti, essendo prive della struttura funzionale articolata delle grandi aziende, le PMI devono affidarsi maggiormente a capacità esterne alla società⁵. Di conseguenza, l'innovazione è stata associata a concetti quali la creazione e la gestione di reti e il raggruppamento di aziende. In questo ambito, essa non dipende più unicamente dal modo in cui operano le imprese, le università, i centri di ricerca e i legislatori, ma, in misura crescente, da come i vari soggetti lavorano insieme.

In particolare, occorre impegnarsi per incrementare: la capacità delle aziende di assorbire nuova tecnologia e *know-how* sviluppati altrove; la capacità delle forze di lavoro di utilizzare questa tecnologia e di adattarsi alle nuove prassi; lo spirito imprenditoriale per ricercare nuove opportunità di mercato; la disponibilità di capitale di rischio per l'innovazione.

La qualità delle risorse umane è il principale fattore alla base dell'invenzione e della diffusione della tecnologia ed è una condizione preliminare per accrescere la capacità di una data economia di assorbire nuove trasformazioni⁶. La tecnologia dell'in-

⁵ Nonostante le resistenze dei proprietari (fondatori), le piccole e medie aziende italiane oggi sono effettivamente costrette ad ammettere soggetti non solo *esterni* alla famiglia, ma anche, sempre più spesso, *esteri*: la finalità è l'internazionalizzazione. Scrive Anna Maria Bruno Biancone in *L'impresa minore nel processo di internazionalizzazione dei mercati*, Giappichelli, Torino, 1999: "Lo scenario attuale è caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati e da un aumento di opzioni strategiche di cui le aziende dispongono attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, le modalità di produzione, i rapporti con clienti e fornitori. Il numero di variabili è aumentato nel corso della storia dell'economia industriale. Inizialmente i processi aziendali erano semplici, il collegamento col mercato immediato; nella fase seguente le imprese divennero più complesse, attraverso processi di integrazione verticale e di diversificazione orizzontale [...]".

⁶ A partire dagli anni '90 si è assistito ad un crescente interesse da parte degli studiosi sul tema delle immobilizzazioni intangibili delle imprese. Nell'economia

formazione e della comunicazione è alla base dell'economia della conoscenza. Essa rende possibile la memorizzazione, elaborazione e diffusione di un crescente numero di dati in modo rapido e poco costoso ed è una fonte sempre più importante di guadagni di produttività. La transizione verso la società dell'informazione, tuttavia, non riguarda soltanto la tecnologia. Il cambiamento è potenzialmente quello di più ampia portata dopo la rivoluzione industriale, incidendo profondamente sull'organizzazione sia dell'economia, sia della società. Sebbene il miglioramento della qualità dell'infrastruttura di informazione e telecomunicazione sia un elemento determinante per la capacità di partecipare alla società dell'informazione, altri fattori svolgono una funzione altrettanto importante e di crescente rilevanza, quali il livello d'istruzione, il ruolo del settore pubblico nel promuovere la società dell'informazione e la capacità organizzativa e di investimento delle aziende⁷. La scarsa consapevolezza dei benefici e delle opportunità potenziali e la carenza di competenze, oltre al contenuto spesso debole dei programmi di elaborazione esistenti, rappresentano le principali barriere allo sviluppo della società dell'informazione.

del terzo millennio queste vengono considerate come risorse intangibili che, se correttamente governate, possono creare valore a lungo termine per l'impresa stessa. Recenti ricerche hanno infatti messo in luce come le imprese capaci di sfruttare il proprio capitale intellettuale interno per generare innovazione ed implementare efficaci ed efficienti processi produttivi rafforzano la loro posizione di vantaggio competitivo. In questo senso la valutazione e il governo degli asset intangibili sta diventando un importante profilo per apprezzare a pieno la capacità di creazione di valore di una organizzazione. (F. Evangelista *et alii*, *Exploring structural capital from the business administration perspective: a general framework on the existing literature*, in *Sinergie*, n. 87/2015).

⁷ Le prospettive di crescita di una azienda, inoltre, non sono avulse dalle dinamiche socio-economiche dell'ambiente in cui essa è inserita. Il sociologo statunitense Richard Florida ha infatti evidenziato come lo sviluppo economico si concentri dove sono presenti quelle che lui definisce le tre T: Talento, Tecnologia e Tolleranza. Cfr. R. Florida, *The Rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*, Basic Book, New York, 2003.