



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

DIES ACADEMICUS

Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Cremona

20 marzo 2013

Le sfide imprenditoriali tra crisi e ripresa

Donatella Depperu

Direttore del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali

Introduzione

La pesante crisi, prima finanziaria e poi reale, che ha colpito l'economia a livello globale ha avuto e tuttora ha un impatto così significativo sulla vita e sui risultati delle aziende da assorbire tutte le energie imprenditoriali in vista della loro difesa e della loro sopravvivenza.

L'impressione che ricaviamo dall'analisi dei dati macroeconomici riguardanti l'economia italiana e da quelli micro che riguardano le singole aziende e i rispettivi settori di appartenenza è di una situazione estremamente grave, che sembra lasciare ben pochi spazi di manovra a chi ha compiti di governo e formulazione delle strategie aziendali.

In prima battuta, quindi, sembrerebbe che la crisi debba e possa essere la nostra unica preoccupazione, con l'obiettivo di salvaguardare l'occupazione, la capacità di sopravvivere e di produrre risultati delle nostre aziende.

Questa visione, per quanto comprensibile, è tuttavia fuorviante in quanto non fa percepire con evidenza quanto rilevante sia, allo stesso tempo, per le nostre aziende essere pronte a cogliere le opportunità che si presenteranno nel momento in cui inizierà la ripresa e che già alcune di esse sperimentano, in particolar modo quelle che, con lungimiranza, hanno investito in passato su di una presenza al di fuori dei confini nazionali e che operano in mercati che, pur in questo periodo di crisi, si caratterizzano per il loro elevato tasso di sviluppo.

Ho quindi voluto intitolare questa mia relazione "Le sfide imprenditoriali tra crisi e ripresa", con l'obiettivo di evidenziare, in estrema sintesi, quali indicazioni possiamo ricavare dall'analisi di alcuni dati e dai risultati di ricerche condotte nel campo del management.

Le grandi questioni da affrontare

Le questioni che gli imprenditori – anche quelli delle PMI locali – si trovano ad affrontare sono molte, ma le principali possono essere ricondotte a quattro grandi aree:

- Internazionalizzazione;
- Aggregazione;
- Innovazione;
- Sostenibilità.



Internazionalizzazione

Quello della presenza internazionale, e ancor più delle modalità di internazionalizzazione delle nostre aziende, è un tema antico. Si tratta, tuttavia, di un tema sempre attuale soprattutto se consideriamo che le imprese più presenti a livello internazionale sono quelle che meglio sopportano la crisi e sono anche quelle che più rapidamente potranno cogliere la crescita nei Paesi in cui questa si presenterà. Particolarmente interessante, sotto questo profilo, è il confronto realizzato da SACE in un recente studio (Tavola 1) dal quale emerge come le imprese che esportano si differenzino, in positivo, rispetto a quattro dimensioni critiche, dalle imprese che non esportano.

Tavola 1 – Differenze tra imprese esportatrici e non esportatrici

	FRANCIA		GERMANIA		ITALIA	
	Export	No export	Export	No export	Export	No export
Occupazione	108,00	38,00	94,00	47,00	48,00	29,00
Produttiv.del lavoro	125,00	99,00	180,00	111,00	159,00	138,00
Quota laureati	10,59	4,97	12,91	9,08	7,20	4,50
Innovaz. di prodotto	53,99	35,57	59,08	34,91	55,35	28,33

Fonte: Rapporto Export 2012-2016, SACE, 2012.

Occupazione = n° di occupati

Produttività del lavoro = v.a. per occupato in migliaia di €

Quota laureati = % di laureati/totale occupati;

Innovazione di prodotto = % di imprese che hanno realizzato innovazioni di prodotto

Le scelte di internazionalizzazione vanno anche analizzate alla luce del trend alla globalizzazione delle catene del valore, per cui il commercio internazionale sta trasformandosi da *trade-in-goods* a *trade-in-tasks* (Accetturo e al. 2011). Questo consente solo a un numero limitato di imprese di essere l'anello terminale della catena, quello in contatto con i clienti, col rischio per le aziende intermedie di perdere rilevanza, visibilità, possibilità di apprendere dai consumatori finali e potere contrattuale. Tuttavia, la riconfigurazione delle catene del valore a livello globale è allo stesso tempo una opportunità per le imprese che hanno elevato livello di specializzazione su singole attività/fasi di produzione, tali da differenziarle dai concorrenti di altri Paesi. Ci sono, quindi, spazi nei quali inserirsi, a condizione di possedere competenze adeguate.

Le ricerche sul tema dell'internazionalizzazione non ci consentono di affermare che chi si internazionalizza ha anche, sempre, risultati migliori degli altri (Li, 2007; Cerrato e Depperu, 2010), ma studi riconducibili al filone del *crisis management* hanno, ad esempio, evidenziato come in periodi di crisi le imprese che esportano e hanno investimenti diretti all'estero (IDE) si



caratterizzino per una maggiore flessibilità, di norma apprezzata dal mercato (Lee e Makhija, 2009).

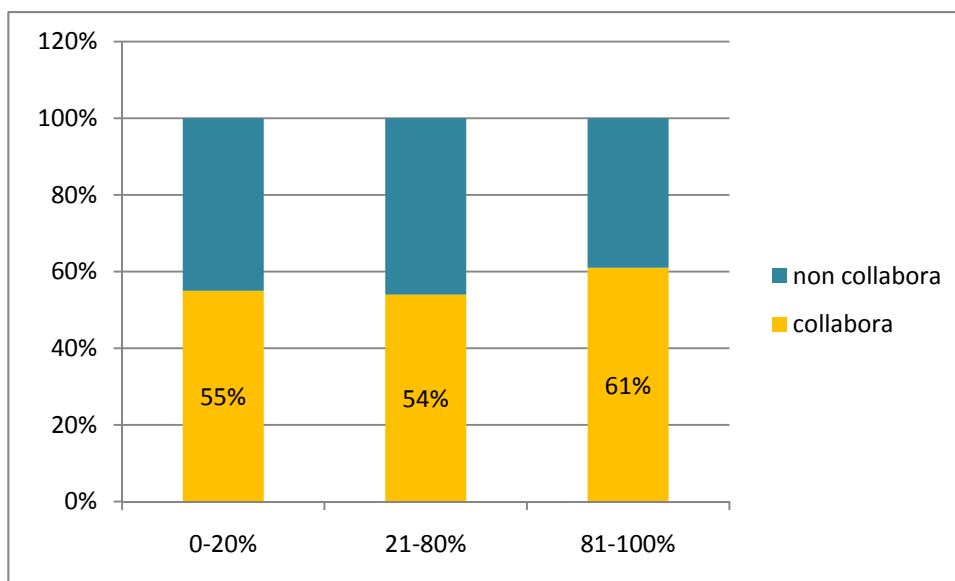
Aggregazione

Analogamente a quello dell'internazionalizzazione, il tema dell'aggregazione puntualmente emerge come critico per l'imprenditoria italiana.

L'aggregazione rappresenta la principale modalità per raggiungere la dimensione critica necessaria per competere con concorrenti di altri Paesi, mediante di dimensioni maggiori, nonché la condizione per poter sfruttare economie di scala, acquisire competenze non possedute, accedere a mercati, prodotti, canali, network dei partner.

La Tavola 2 evidenzia come, per le imprese di dimensioni minori, il maggior grado di esportazione sia proprio di quelle che hanno forme di collaborazione.

Tavola 2 - Piccole imprese (entro 5 ml di euro di fatturato) – classi per % di fatturato export



Fonte: Unicredit, Rapporto Piccole Imprese 2011-2012

L'aggregazione può avvenire con modalità molto diverse, tramite operazioni di M&A, accordi di collaborazione, alleanze strategiche. Tra questi si annoverano anche i contratti di rete, che ormai alcune PMI italiane hanno utilizzato ottenendo benefici fiscali e, in alcuni casi, anche finanziamenti.

Riteniamo che quella dell'aggregazione debba essere una via da percorrere con perseveranza. Ricerche realizzate sul tema ci dicono che la collaborazione porta a migliori risultati in termini di innovazione, ma anche, ad esempio, che, a differenza di quanto avviene prima o dopo, durante i



periodi di crisi c'è una correlazione positiva tra il fatto di realizzare acquisizioni e le performance aziendali (Wan e Yiu, 2009).

Innovazione

L'innovazione, nelle sue varie forme, è spesso condizione alla base di un successo duraturo, della possibilità di aumentare la propria capacità di differenziarsi dai concorrenti e di confrontarsi sui costi.

Il tema dell'innovazione si ricollega direttamente a quello dell'internazionalizzazione e dell'aggregazione. Sempre più l'innovazione è frutto di collaborazione in quanto è quest'ultima che consente di integrare competenze diverse. Ricerche effettuate su campioni di PMI evidenziano proprio come le collaborazioni siano alla base di migliori risultati in termini di innovazione (Tomlinson e Fai, 2013).

L'innovazione fa parte a pieno titolo delle grandi questioni da affrontare e, ragionevolmente, è quella che più di ogni altra darà vantaggi a chi saprà realizzarla per tempo. Tra tutti i possibili tipi di innovazione che le aziende possono realizzare ve ne è uno che va considerato con grande attenzione – quello che si basa sulla digitalizzazione - alla luce del fatto che l'*agenda digitale* è una delle sette iniziative di Europa 2020. Gli investimenti che si faranno per la digitalizzazione impone alle nostre aziende, spesso ancora poco orientate a sfruttare le possibilità offerte dalle tecnologie informatiche e della comunicazione, di pensare ad innovazioni di prodotto, di processo, organizzative, di marketing che le portino più vicino e in modo nuovo ai loro clienti e che consentano di sperimentare nuove modalità di lavoro.

Sostenibilità

Quello della sostenibilità è un valore che sta sempre più permeando la società e che le aziende devono inserire nei loro orizzonti tanto più quanto più vogliono cogliere la possibilità di soddisfare le aspettative dei clienti più esigenti, più sensibili, più giovani.

Sappiamo che l'attenzione alla sostenibilità è requisito per la salvaguardia dell'ambiente, la preservazione delle risorse e anche un potenziale *atout* (più che uno svantaggio, come comunemente si tende a pensare) rispetto a economie che ancora non hanno integrato questa dimensione nelle loro strategie. Ricerche condotte sul tema evidenziano come le imprese che sono riconosciute come leader rispetto alla sostenibilità abbiano anche migliori risultati (Lourenco e al., 2012).

La sostenibilità richiama due altri concetti, quello di sobrietà e quello di trasparenza. Quest'ultima permea dimensioni diverse dell'attività imprenditoriale: trasparenza nella comunicazione di informazioni sull'azienda (prima tra tutte quella dei bilanci), trasparenza nelle decisioni di investimento, nella scelta dei fornitori, nelle decisioni circa i percorsi di carriera dei propri dipendenti. Su questo fronte l'investimento richiesto in termini finanziari è ridotto – e quindi facilmente realizzabile – ma molto deve ancora cambiare nei valori e nella cultura di molte imprese. Non si tratta, dunque, di pensare a sofisticate strategie, né a particolari investimenti: si tratta, invece, di una questione di volontà di cambiamento.

Il tema della sostenibilità e della trasparenza si saldano, a loro volta, con quello dell'internazionalizzazione in quanto le imprese che vogliono competere a livello internazionale



non possono non dare risposta alla domanda di sostenibilità e di trasparenza che con forza si manifesta in alcuni tra i più importanti mercati del mondo.

Le sfide imprenditoriali

Alla luce della breve disamina delle questioni da affrontare, vediamo cosa il cogliere queste sfide può comportare sul fronte imprenditoriale.

Le aree sulle quali concentrare l'attenzione possono essere individuate in:

- dimensione finanziaria;
- dimensione organizzativa, in senso lato;
- imprenditorialità.

Una nuova attenzione, nello scenario in cui le aziende devono operare, va data alla dimensione finanziaria, così importante per effettuare investimenti. Sempre più spesso viene anche dal mondo finanziario la richiesta di avere persone più preparate all'interno delle aziende, che sappiano parlare la loro lingua e dialogare meglio. Anche tramite questo tipo di collaborazione tra settori diversi passerà la capacità di cogliere al meglio la ripresa, avviarsi sul percorso dell'internazionalizzazione, puntare in maniera decisa sull'innovazione.

I nuovi e vecchi imprenditori, per poter reggere la sfida della crisi e quella che ci auguriamo prossima della ripresa, dovranno poi sapersi concentrare sulla dimensione organizzativa, intesa in senso lato, delle loro aziende.

A livello organizzativo in senso stretto, sempre più le aziende anche di piccole dimensioni saranno chiamate ad affrontare il tema della conciliazione: conciliazione tra lavoro e famiglia da parte di donne e uomini; conciliazione di persone di diversa cultura, lingua, nazionalità; conciliazione tra modalità diverse di lavoro (dall'ufficio e da casa). Si dovrà anche conciliare vecchio e nuovo, trovando un equilibrio tra capacità di costruire sul patrimonio conoscitivo dell'impresa e immissione di nuove competenze. L'assunzione di giovani, con modalità che diano loro il senso dell'investimento nelle risorse umane, sarà l'unica via per incorporare quelle nuove competenze e capacità che l'internazionalizzazione, la digitalizzazione, le collaborazioni interaziendali, la sostenibilità richiedono.

In senso più lato, in vista della ripresa, anche alcune questioni legate alla *governance* delle aziende andranno riviste. L'inserimento di consiglieri donna, di consiglieri indipendenti, di consiglieri giovani nei Consigli di Amministrazione anche delle aziende familiari, anche delle aziende di dimensioni minori, potrà portare nuove prospettive per affrontare in modo innovativo le decisioni critiche per la vita aziendale. Pur essendo la nostra un'economia basata sulle imprese familiari, non si può pensare che anche in futuro una *governance* basata su di un ripiegamento su se stessi possa essere sostenibile. Studi in materia evidenziano, ad esempio, come proprio aziende a rischio di fallimento trovino beneficio nella presenza di consiglieri di amministrazione indipendenti (Dowell, Shackell, Stuart, 2011).

Anche per questioni di avvicendamento generazionale, il nostro Paese e la nostra economia hanno un grande bisogno di imprenditorialità, di un'imprenditorialità che sappia, da vecchi modelli di successo, far nascere aziende nuove, capaci di svilupparsi in un mondo che sempre più richiede



capacità di cogliere tendenze, parlare nuove lingue, capire culture anche molto lontane dalla nostra. Su questo fronte c'è preoccupazione perché non sembrano emergere molti giovani imprenditori dotati di quella curiosità, tenacia, spirito di sacrificio e intuitività che hanno caratterizzato l'imprenditoria italiana in altri periodi della nostra storia. Ciò nonostante, la nostra comunità deve continuare ad investire nello sviluppo e nella formazione di nuovi imprenditori perché al di fuori dell'Italia c'è un grande mercato, una grande quantità di persone che apprezzano la qualità dei prodotti e delle tecnologie, il bello, la qualità della vita. Tutti elementi, questi, che da sempre hanno caratterizzato il nostro Paese e i suoi prodotti (dal settore alimentare al settore meccanico, dal settore agricolo a quello del turismo) e che i nuovi imprenditori avranno la possibilità di sfruttare per far nascere iniziative imprenditoriali di successo.

Senza questa *vis imprenditiva*, però, le sfide tra crisi e ripresa rischiano di restare lettera morta.

Riferimenti bibliografici

Accetturo A., Giunta A., Rossi S., Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione, *L'INDUSTRIA*, n.1, gennaio-marzo 2011.

Cerrato, D., Depperu, D., Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche, *PICCOLA IMPRESA/SMALL BUSINESS*, n. 3, 2010.

Dowell G.W.S., Shackell M.B., Stuart N.V., Board, CEOs, And Surviving A Financial Crisis: Evidence from The Internet Shakeout, *Strategic Management Journal*, 32, 2011.

Lee S., Makhija M., Flexibility in Internationalization: Is It Valuable During An Economic Crisis?", *Strategic Management Journal*, 30, 2009.

Li, L., Multinationality and performance: a synthetic review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, 2,2007.

Lourenco I., Callen J.L., Branco M.C., Curto J.D., The Value Relevance of Reputation for Sustainability Leadership, *Journal of Business Ethics*, 2013.

Terzulli A., Padoan E., Spataro T., Quando l'export diventa necessario, *Rapporto Export 2012-2016*, SACE, 2012.

Tomlinson P.R., Fai F.M., The Nature of SME Cooperation And Innovation: A Multi-Scalar And Multi-Dimensional Analysis, *International Journal of Production Economics*, vol.41, 1, 2013.

Unicredit, Rapporto Piccole Imprese 2011-2012.

Wan W.P., Yiu D.W., From Crisis to Opportunity: Environmental Jolt, Corporate Acquisitions, And Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 30, 2009.