Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

LE IMPRESE RESILIENTI E ANTIFRAGILI E LA LORO ATTITUDINE ALL'INNOVAZIONE

Le strategie adottate dalle aziende significanti venete nel periodo post crisi

Relatore
Prof.ssa: Gloria Gardenal

Laureanda
Ilaria Morello
Matricola 832311

Anno Accademico
2014 / 2015

Alle persone che hanno condiviso con me le emozioni vissute durante il percorso affrontato fino ad ora e che contribuiscono a rendere speciale questo momento.

INDICE

INDICE ..... **I**

INDICE DELLE FIGURE III
INDICE DELLE TABELLE VI

INTRODUZIONE **1**

LE REAZIONI DELLE AZIENDE VENETE ALLA CRISI DEL 2008 ..... **3**

1.1. INTRODUZIONE 3
1.2. LA CRISI GLOBALE E IL MUTATO CONTESTO ECONOMICO 4
1.2.1. LA CRISI DEL 2008 4
1.2.2. NON TUTTI I MALI VENGONO PER NUOCERE 6
1.2.3. IL CONTESTO BIPOLARE 9
1.3. LE AZIENDE FRAGILI 12
1.4. LE AZIENDE SOPRAVVISSUTE 15
1.4.1. LE AZIENDE RESISTENTI E ROBUSTE 20
1.4.2. LE AZIENDE RESILIENTI 22
1.4.2.1. LE QUATTRO CARATTERISTICHE DELLA RESILIENZA 26
1.4.2.2. GLI OTTO DRIVER DELLA RESILIENZA 29
1.4.2.3. LA CONNESSIONE TRA I DRIVER E LE DIMENSIONI CHIAVE DI UN'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE 33
1.4.2.4. LA RESILIENZA IN VENETO 36
1.4.3. LE AZIENDE ANTIFRAGILI 38
1.4.3.1. L'ANTIFRAGILITÀ IN VENETO 41
1.5. CONCLUSIONE 43

L'INNOVAZIONE COME STRUMENTO CONTRO LA CRISI **44**

2.1. INTRODUZIONE 44
2.2. DEFINIZIONI E CATEGORIZZAZIONI 46
2.2.1. INVENZIONE E INNOVAZIONE 46
2.2.2. INNOVAZIONE E DIFFUSIONE 48
2.2.3. INNOVAZIONE DI PRODOTTO E INNOVAZIONE DI PROCESSO 49
2.2.4. INNOVAZIONE INCREMENTALE E INNOVAZIONE RADICALE 50
2.3. LE FONTI 51
2.4. I MODELLI DELL'INNOVAZIONE 54
2.4.1. IL MODELLO LINEARE 54
2.4.2. IL MODELLO A CATENA 56
2.5. INDICATORI DELL'INNOVAZIONE 58
2.6. METODI DI MISURAZIONE DELL'INNOVAZIONE 64
2.6.1. BALANCED SCORECARD – KAPLAN AND NORTON 65
2.6.2. INNOVATION PERFORMANCE MEASUREMENT (IPM) SYSTEM 68
2.6.3. MALCOLM BALDRIGE MODEL 70
2.6.4. PERFORMANCE PRISM – NEELY 73
2.6.5. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) 76
2.6.6. INNOVATION PERFORMANCE MEASUREMENT FRAMEWORK 79
2.7. CRISI RESILIENZA E INNOVAZIONE 81
2.8. CONCLUSIONE 82

LE AZIENDE ANTIFRAGILI SECONDO INNOVAREA 84

3.1. INTRODUZIONE 84
3.2. GLI STUDI SULLE AZIENDE PERFORMANTI DEL NORD-ITALIA 85
3.2.1. LE LEPRI CHE VINCONO LA CRISI 86
3.2.2. LO STUDIO DELL'OSSERVATORIO SULLA COMPETITIVITÀ DELLE PMI 88
3.2.3. LE AZIENDE SOPRAVVISSUTE DI VICENZA 94
3.3. IL PROGETTO INNOVAREA PROMOSSO DA CA' FOSCARI DI VENEZIA 98
3.4. LE AZIENDE ANTIFRAGILI SECONDO INNOVAREA 100
3.5. LA RICERCA ALLA BASE DEL PROGETTO INNOVAREA 101
3.6. LE 410 IMPRESE PERFORMANTI 106
3.6.1. I SETTORI DI APPARTENENZA DELLE IMPRESE PERFORMANTI 108
3.6.2. LA CLASSE DIMENSIONALE DELLE IMPRESE PERFORMANTI 110
3.6.3. L'ANNO DI COSTITUZIONE DELLE IMPRESE PERFORMANTI 111
3.7. LE AZIENDE VENETE OGGETTO DI STUDIO DI INNOVAREA 112
3.8. IL QUESTIONARIO INNOVAREA 113
3.9. CONCLUSIONE 115

LE EVIDENZA EMERSE DALL'ANALISI DEI QUESTIONARI INNOVAREA 116

4.1. INTRODUZIONE 116
4.2. LE INFORMAZIONI SULLE IMPRESE 118
4.2.1. PROVINCIA E CODICE ATECO 2007 120
4.2.2. FONDAZIONE E DIMENSIONI 125
4.2.3. IL CONTROLLO DELLE IMPRESE E IL TOP MANAGEMENT 128
4.2.4. COSTI DI RICERCA E SVILUPPO E NUMERO DI BREVETTI 131
4.2.5. IL MERCATO DI RIFERIMENTO 135
4.3. LA PERFORMANCE AZIENDALE 138
4.4. IL CAMBIAMENTO 139
4.4.1. LE DECISONI CONCERNENTI IL MERCATO 140
4.4.2. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PRODOTTO 143
4.4.3. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI E PROCESSI 146
4.4.4. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PROCESSI GESTIONALI OPERATIVI 147
4.4.5. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PROCESSI DI GESTIONE DELLA CLIENTELA 150
4.4.6. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PROCESSI DI REGOLAZIONE E SOCIALI 152
4.4.7. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PROCESSI ORGANIZZATIVI 154
4.5. LA FILIERA 156
4.5.1. LE RELAZIONI DI COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DELLA FILIERA 156
4.5.2. LE FASI DELLA FILIERA DA CUI SI È ESTRATTO IL MAGGIOR VALORE 159
4.5.3. I FATTORI CHE HANNO MODIFICATO IL POTERE ALL'INTERNO DELLA FILIERA E LE SCELTE DI FRAMMENTAZIONE O CONCENTRAZIONE ALL'INTERNO DELLA STESSA 162
4.6. I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO 166
4.7. LE RISORSE DISTINTIVE DELL'IMPRESA 168
4.8. LE STRATEGIE INDIVIDUATE PER LE 64 IMPRESE VENETE 170
4.9. LE 23 IMPRESE ANTIFRAGILI 173
4.10. LE PERFORMANCE CONSEGUITE E LE STRATEGIE ADOTTATE DALLE 23 IMPRESE ANTIFRAGILI 178
4.11. LE SCELTE DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI A LIVELLO DI FILIERA 184

4.12. I FATTORI CRITICI E LE RISORSE DISTINTIVE DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI ... 186
4.13. CONCLUSIONI ... 188
CONCLUSIONE ... 191
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI ... 194
SITOGRAFIA: ... 202
APPENDICE ... 203

INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1.1: IL CONTESTO BIPOLARE ... 12
FIGURA 1.2: FABBISOGNO FINANZIARIO PER INVESTIMENTI E FLUSSO DI CREDITO (IN MILIARDI) ... 14
FIGURA 1.3: LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE SOPRAVVISSUTE ... 20
FIGURA 1.4: RELAZIONE DRIVER E DIMENSIONI CHIAVE ... 35
FIGURA 2.2: LE FONTI DELL'INNOVAZIONE ... 53
FIGURA 2.3: IL MODELLO LINEARE ... 55
FIGURA 2.4: IL MODELLO A CATENA ... 57
FIGURA 2.5: BALANCED SCORECARD ... 67
FIGURA 2.6: MALCOLM BALDRIGE MODEL ... 71
FIGURA 2.7: PERFORMANCE PRISM ... 75
FIGURA 2.8: LA LOGICA DEL RADAR ... 78
FIGURA 3.1: LA RELAZIONE TRA DIMENSIONE E REDDITIVITÀ OPERATIVA ... 89
FIGURA 3.2: LA RELAZIONE TRA PROPRIETÀ E PROSPETTIVE DI CRESCITA ... 90
FIGURA 3.3: IL PROCESSO DI SELEZIONE DELLE PMI "DI SUCCESSO" ... 91
FIGURA 3.4: TASSO DI CRESCITA DEL FATTURATO DELLE PMI ... 92
FIGURA 3.5: REDDITIVITÀ OPERATIVA DELLE PMI ITALIANE ... 92
FIGURA 3.6: LA LOCALIZZAZIONE DELLE PMI DI SUCCESSO ... 93
FIGURA 3.7: L'ETÀ DELLE PMI DI SUCCESSO ... 93
FIGURA 3.8: LE IMPRESE VICENTINE NEL PERIODO PRE-CRISI ... 95
FIGURA 3.9: LE IMPRESE VICENTINE NEL PERIODO DI CRISI ... 97
FIGURA 3.10: LA STRATEGIA DI INNOVAREA ... 101
FIGURA 3.11: LE IMPRESE PERFORMANTI ... 105
FIGURA 4.1: LA PROVINCIA DI PROVENIENZA DELLE AZIENDE RISPONDENTI ... 120
FIGURA 4.2: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE NEI VARI SETTORI IDENTIFICATI ... 123
FIGURA 4.3: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE NEI VARI SETTORI IDENTIFICATI PER LA PROVINCIA DI PADOVA ... 123
FIGURA 4.4: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE NEI VARI SETTORI IDENTIFICATI PER LA PROVINCIA DI TREVISO ... 124
FIGURA 4.5: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE NEI VARI SETTORI IDENTIFICATI PER LA PROVINCIA DI VICENZA ... 124

FIGURA 4.6: PERIODO DI FONDAZIONE 125
FIGURA 4.7: IMPRESE APPARTENENTI AD OGNI CLASSE DIMENSIONALE 127
FIGURA 4.8: MEDIA DEGLI ANNI DI FONDAZIONE DELLE IMPRESE DIVISE PER CLASSE DIMENSIONALE 127
FIGURA 4.9: IL CONTROLLO DELL'IMPRESA 128
FIGURA 4.10: COMPOSIZIONE DEL TOP MANAGEMENT 130
FIGURA 4.11: LA SUDDIVISIONE DEI COSTI DI R&D 131
FIGURA 4.12: IL NUMERO DI BREVETTI SUDDIVISO PER SETTORI 134
FIGURA 4.13: IL MERCATO DI RIFERIMENTO DELLE IMPRESE INDAGATE 136
FIGURA 4.14: CORRELAZIONE TRA IL MERCATO DI RIFERIMENTO E IL NUMERO DI INNOVAZIONI BREVETTATE 136
FIGURA 4.15: I PUNTI DI FORZA DELLE AZIENDE INDAGATE 138
FIGURA 4.16: LE MIGLIORI PERFORMANCE RISPETTO AI CONCORRENTI 139
FIGURA 4.17: LE DECISIONI CONCERNENTI IL MERCATO 141
FIGURA 4.18: LE AZIONI A LIVELLO DI MERCATO DELLE MICRO, PICCOLE, MEDIE E GRANDI IMPRESE 142
FIGURA 4.19: LE AZIONI A LIVELLO DI MERCATO DEI DIVERSI SOGGETTI ESERCITANTI IL CONTROLLO 143
FIGURA 4.20: LE DECISIONI CONCERNENTI IL PRODOTTO 144
FIGURA 4.21: LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PRODOTTO DALLE MICRO, PICCOLE, MEDIE E GRANDI IMPRESE 145
FIGURA 4.25: LE AZIONI A LIVELLO DI SVILUPPO DI NUOVI PROCESSI E PRODOTTI 146
FIGURA 4.22: LE AZIONI A LIVELLO DI PROCESSI GESTIONALI OPERATIVI 148
FIGURA 4.23: LE AZIONI A LIVELLO DI PROCESSI DI GESTIONE DELLA CLIENTELA 151
FIGURA 4.24: LE AZIONI INTRAPRESE DALLE AZIENDE APPARTENENTI A CIASCUNA CLASSE DIMENSIONALE A LIVELLO DI PROCESSI DI REGOLAZIONE E SOCIALI 152
FIGURA 4.25: LE AZIONI A LIVELLO DI PROCESSI DI REGOLAZIONE E SOCIALI 153
FIGURA 4.26: LE AZIONI A LIVELLO DI PROCESSI ORGANIZZATIVI 154
FIGURA 4.27: LE AZIONI ORIENTATE ALL'IMPLEMENTAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI 155
FIGURA 4.28: LE RELAZIONI DI COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DELLA FILIERA 157
FIGURA 4.29: LE RELAZIONI DI COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DELLA FILIERA IN BASE ALLE DIMENSIONI DELLE AZIENDE CONSIDERATE 157
FIGURA 4.30: LE FASI PIÙ IMPORTANTI ALL'INTERNO DELLA FILIERA PRODUTTIVA 159
FIGURA 4.31: L'ESTRAZIONE DI VALORE DALLE FASI DELLA FILIERA PER LE MICRO IMPRESE 160
FIGURA 4.32: L'ESTRAZIONE DI VALORE DALLE FASI DELLA FILIERA PER LE PICCOLE IMPRESE 160
FIGURA 4.33: L'ESTRAZIONE DI VALORE DALLE FASI DELLA FILIERA PER LE MEDIE IMPRESE 161
FIGURA 4.34: L'ESTRAZIONE DI VALORE DALLE FASI DELLA FILIERA PER LE GRANDI IMPRESE 161
FIGURA 4.35: I FATTORI CHE HANNO MODIFICATO IL POTERE ALL'INTERNO DELLA FILIERA 163
FIGURA 4.36: LE AZIENDE CHE HANNO IDENTIFICATO LA CAPACITÀ NEGOZIALE COME FATTORE IN GRADO DI MODIFICARE IL POTERE ALL'INTERNO DELLA FILIERA 164
FIGURA 4.37: I PROCESSI ATTIVATI ALL'INTERNO DELLA FILIERA 164

FIGURA 4.38: NUMERO DI BREVETTI OTTENUTI DALLE IMPRESE CHE HANNO IMPLEMENTATO PROCESSI DI FRAMMENTAZIONE O CONCENTRAZIONE 165
FIGURA 4.39: FATTORI CRITICI DI SUCCESSO 167
FIGURA 4.40: LE RISORSE DISTINTIVE DELL'IMPRESA 168
FIGURA 4.41: LA PROVINCIA DI PROVENIENZA DELLE AZIENDE ANTIFRAGILI 174
FIGURA 4.42: I SETTORI DI APPARTENENZA DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 174
FIGURA 4.43: ANNI DI FONDAZIONE DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 175
FIGURA 4.44: DIMENSIONI DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 176
FIGURA 4.45: DETENZIONE DEL CONTROLLO NELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 176
FIGURA 4.46: COSTITUZIONE DEL TOP MANAGEMENT NELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 176
FIGURA 4.47: LA SUDDIVISIONE DEI COSTI DI R&D 177
FIGURA 4.48: IL MERCATO DI RIFERIMENTO PER LE IMPRESE ANTIFRAGILI 178
FIGURA 4.49: LA PERFORMANCE AZIENDALE DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 179
FIGURA 4.50: LE AZIONI A LIVELLO DI MERCATO DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 179
FIGURA 4.51: LE AZIONI A LIVELLO DI PRODOTTO DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 180
FIGURA 4.52: LE AZIONI A LIVELLO DI NUOVI PRODOTTI E PROCESSI DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 181
FIGURA 4.53: LE AZIONI A LIVELLO DI PROCESSI GESTIONALI OPERATIVI DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 181
FIGURA 4.54: LE AZIONI A LIVELLO DI PROCESSI DI GESTIONE DELLA CLIENTELA DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 182
FIGURA 4.55: LE AZIONI A LIVELLO DI PROCESSI DI REGOLAZIONE E SOCIALI DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 183
FIGURA 4.56: LE AZIONI A LIVELLO DI PROCESSI ORGANIZZATIVI DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 183
FIGURA 4.57: LE RELAZIONI INSTAURATE ALL'INTERNO DELLA FILIERA DALLE IMPRESE ANTIFRAGILI 184
FIGURA 4.58: LA MASSIMA ESTRAZIONE DI VALORE ALL'INTERNO DELLA FILIERA PER LE IMPRESE ANTIFRAGILI 185
FIGURA 4.59: I FATTORI CHE HANNO MODIFICATO IL POTERE ALL'INTERNO DELLA FILIERA SECONDO LE IMPRESE ANTIFRAGILI 185
FIGURA 4.60: PROCESSI IMPLEMENTATI ALL'INTERNO DELLA FILIERA DA PARTE DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 186
FIGURA 4.61: I FATTORI DI SUCCESSO SUI CONCORRENTI DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 187
FIGURA 4.62: LE RISORSE DISTINTIVE DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI 188

INDICE DELLE TABELLE

TABELLA 2.1: I MANUALI SUGLI INDICATORI DELLA SCIENZA E DELLA TECNOLOGIA 60
TABELLA 2.2: LA CRESCITA ESPONENZIALE DEGLI INDICATORI DELLA SCIENZA E DELLA TECNOLOGIA DAL DOPOGUERRA AD OGGI 61
TABELLA 3.1: IL MADE IN ITALY DOPO LA CRISI SUDDIVISO PER SETTORE 87
TABELLA 3.2: IL MADE IN ITALY DOPO LA CRISI SUDDIVISO PER MACRO AREE 87
TABELLA 3.3: I SETTORI DI APPARTENENZA DELLE 410 IMPRESE PERFORMANTI 109
TABELLA 3.4: LA CLASSE DIMENSIONALE DELLE 410 IMPRESE PERFORMANTI 110
TABELLA 3.5: L'ANNO DI COSTITUZIONE DELLE 410 IMPRESE PERFORMANTI 111
TABELLA 4.1: MACRO-SETTORI E SETTORI DI APPARTENENZA DELLE IMPRESE 121
TABELLA 4.2: MEDIA DEGLI ANNI DI FONDAZIONE PER PROVINCIA 126
TABELLA 4.3: IL CONTROLLO DELL'IMPRESA ASSOCIATO ALLA DIMENSIONE 129
TABELLA 4.4: IL TOP MANAGEMENT DELL'IMPRESA ASSOCIATO ALLA DIMENSIONE 131
TABELLA 4.5: NUMERO DI BREVETTI REGISTRATI NELLE PROVINCIE VENETE 133
TABELLA 4.6: CORRELAZIONE TRA LE DIMENSIONI E IL NUMERO DI INVENZIONI BREVETTATE 135
TABELLA 4.7: CORRELAZIONE TRA DIMENSIONE E MERCATI DI RIFERIMENTO 137

INTRODUZIONE

Questo elaborato è guidato dallo scopo di individuare e analizzare le aziende venete che possono dire di essere riuscite ad affrontare la crisi del 2008 in maniera costruttiva, evolvendo.

La crisi ha rappresentato un evento che ha stravolto l'intero mondo economico, provocando il fallimento di molte imprese. Tuttavia, nonostante la maggior parte delle organizzazioni, a causa delle ingenti perdite subite, si sia vista costretta ad uscire dal mercato, esiste pur sempre una porzione di imprese che è riuscita a trovare spunti di miglioramento anche nelle avversità conseguenti lo shock economico-finanziario.

Di seguito verranno riportati studi tratti dalla letteratura o condotti da noti economisti, al fine di definire e ricercare le aziende che, nel corso dell'elaborato, verranno definite come resilienti e antifragili. Queste ultime due classificazioni racchiudono e rappresentano quelle realtà che sono riuscite non solo ad affrontare la crisi ma a vincere su questa con la loro capacità di migliorarsi, scorgendo opportunità anche nelle avversità.

Nel primo capitolo della seguente trattazione, in particolare, si propone una classificazione delle imprese, con particolare attenzione a quelle che caratterizzano il contesto veneto, basata sulle modalità di reazione che le hanno animate durante il periodo della crisi. Si distinguono, quindi, le aziende fragili, che sono uscite dal mercato oppure stanno registrando perdite cospicue, le imprese robuste o resistenti, che sono riuscite ad opporsi alla crisi, mantenendo stabili le proprie performance. Successivamente, si definiscono le due classi di aziende oggetto principale dell'elaborato, ossia le resilienti, che hanno saputo migliorarsi conseguentemente all'arrivo della crisi e le antifragili, che, non solo sono evolute, ma lo hanno fatto attraverso un'innovazione radicale e continua, rimettendosi in discussione e spingendosi oltre i propri limiti, superandoli.

L'innovazione rappresenta il tema centrale attorno al quale ruota il secondo capitolo dell'elaborato. In questa parte dello scritto viene proposto un inquadramento teorico

dell'argomento, che permette di comprendere cosa sia l'innovazione, quali aspetti la contraddistinguano e quali siano modelli e metodi proposti dalla letteratura al fine di misurarla.

La conclusione a cui si giunge attraverso l'analisi della letteratura è che esista una correlazione tra resilienza, antifragilità e innovazione. Infatti, secondo gli economisti, la chiave che può permettere alle aziende di evolvere e migliorare, in modo incrementale o radicale, nonostante uno shock, risiede nella loro capacità di innovare.

A questo punto della trattazione, diventa fondamentale comprendere se quanto emerso dagli studi proposti nei primi due capitoli si riproponga anche nel mondo reale. Per questo motivo, a partire dal terzo capitolo, dopo aver esposto alcuni studi condotti da economisti e ricercatori su aziende del territorio nazionale o di alcune regioni e provincie italiane, si passa ad un'indagine incentrata sulle imprese Venete. Per riuscire a svolgere questa analisi si è reso necessario, in un primo momento, identificare un campione di aziende di riferimento, attorno alle quali incentrare gli studi. Per questo motivo, sempre all'interno della terza sezione di questo lavoro, si propongono scopi e propositi che hanno dato origine al progetto Innovarea, nato in seno all'Università Ca' Foscari di Venezia. Tale progetto ha, inizialmente, censito le aziende venete, desumendone un campione di riferimento costituito dalle imprese che sono state identificate come le più performanti a livello regionale. Innovarea ha poi provveduto a distribuire un questionario alle realtà venete sopravvissute alla crisi, ivi comprese le antifragili, per indagarne strategie e punti di forza.

Lo studio e l'interpretazione delle risposte raccolte, a seguito della distribuzione del questionario di Innovarea, trovano spazio nell'ultimo capitolo e rappresentano l'apporto personale dato a questo elaborato. Lo scopo che guida tale indagine è verificare se effettivamente esistano delle strategie comuni a più imprese performanti del Veneto che possano spiegare i risultati positivi che esse hanno registrato in periodo di crisi.

CAPITOLO 1

LE REAZIONI DELLE AZIENDE VENETE ALLA CRISI DEL 2008

Focus sulla resilienza organizzativa e sull'antifragilità

1.1. INTRODUZIONE

La crisi globale del 2008 ha profondamente sconvolto il mondo dell'economia. Molte aziende non sono riuscite a far fronte adeguatamente a questo evento e, con il passare del tempo, all'aumentare delle difficoltà, si sono viste costrette a soccombere. Tuttavia, lo shock scaturito dalla crisi finanziaria non ha rappresentato, solamente, un evento negativo, in quanto ha scosso quella parte di aziende che, non soltanto sono sopravvissute, ma hanno anche trovato degli spunti per migliorare le proprie performance. Infatti, alcune organizzazioni, di fronte alle emergenti difficoltà scaturite dalla crisi, sono riuscite a trovare nuove idee e soluzioni da intraprendere, le quali hanno permesso loro di affrontare il mutato contesto all'interno del quale operano.

La tenacia dimostrata ha permesso a queste organizzazioni di cogliere spunti di miglioramento anche in periodi di difficoltà, sfruttando le mutate condizioni a proprio favore, in modo tale da evolvere e affrontare le sfide del contesto in cui svolgono la propria attività.

1.2. LA CRISI GLOBALE E IL MUTATO CONTESTO ECONOMICO

1.2.1. LA CRISI DEL 2008

La crisi economica globale che ha caratterizzato fortemente gli anni dal 2007 al 2009, ma che ancora oggi fa sentire i propri effetti, scaturì da una crisi di natura finanziaria che, originariamente, si manifestò negli Stati Uniti a seguito della crisi dei mutui subprime. Questo momento di tensione cominciò a palesarsi nell'estate del 2007, quando i titoli legati ai mutui subprime cominciarono a mostrare i primi segnali di perdita.

All'inizio del 2008 due agenzie governative statunitensi, che si occupavano di erogare garanzie nell'ambito dei mutui subprime, Fannie Mae e Freddie Mac, fallirono per via della situazione di grande agitazione dei mercati e della crisi di insolvenza. Tuttavia, l'evento chiave che sancì l'inizio della crisi finanziaria si visse nel settembre 2008, quando la Lehman Brothers, storica banca d'investimento americana, fallì.

Le perdite riguardanti i titoli correlati ai mutui subprime cominciarono ad essere sempre più ingenti, fino ad arrivare al punto di intaccare l'integrità di banche e di altre istituzioni finanziarie dislocate in tutto il mondo che, in precedenza, avevano acquistato tali strumenti finanziari. Le fragilità sovraesposte fecero esplodere la crisi che si diffuse all'interno dell'intero sistema finanziario mondiale.

Le cospicue perdite sui titoli legati ai mutui fecero emergere che le obbligazioni che venivano ritenute sicure, nella realtà nascondevano al loro interno forti rischi. A questo punto le banche cominciarono a nutrire forti dubbi circa tutti i titoli in loro possesso, temendo un disallineamento tra valutazioni e reale rischio di credito insito in questi. Questa preoccupazione sfociò nella scelta degli istituti bancari di non collaborare più vicendevolmente scambiandosi la liquidità necessaria allo svolgimento dei propri affari. Da questa situazione, dunque, scaturì quella che viene chiamata crisi di fiducia, la quale,

a sua volta, comportò l'insorgere di un altro problema: la crisi di liquidità. Infatti, nel momento in cui le banche, che non disponevano di ingenti fondi, si trovarono di fronte alla necessità di ripagare i propri creditori, non potendo contare sull'intervento di altri istituti per via del clima di forte sfiducia che regnava in quel periodo, si videro costrette a prendere decisioni drastiche.

Esse, infatti, per proteggersi, iniziarono a limitare le concessioni di prestiti a famiglie e imprese e, inoltre, iniziarono a vendere le obbligazioni che detenevano al fine di racimolare la liquidità di cui necessitavano. Il perseguimento di questa soluzione da parte degli istituti finanziari fece così precipitare il valore di titoli e azioni, peggiorando ulteriormente la condizione di disagio in cui essi stessi versavano. Tutto questo provocò l'aggravarsi della crisi di liquidità già in atto.

Fu in questo modo, con il crollo delle Borse, che la crisi si tramutò da finanziaria in economica e che le sue dimensioni si allargarono al punto da renderla globale.

In questo momento di forte incertezza e gravi disagi cominciarono a farsi strada interventi da parte delle Banche Centrali che cominciarono a ridurre i tassi d'interesse, a prevedere espansioni monetarie e facilitazioni per permettere la concessione di credito. Questa serie di iniziative, sebbene abbia rafforzato il sistema finanziario e creditizio, non ha però sortito gli effetti desiderati. Infatti, tali interventi non sono riusciti a risollevare le sorti del sistema economico dalla crisi, in quanto le banche hanno preferito non distribuire tutta la liquidità ricevuta. Inoltre, nemmeno la politica monetaria è stata in grado di risollevare i consumi. Per questi motivi, si è reso necessario l'intervento da parte dei Governi, i quali hanno dovuto agire per scongiurare il pericolo di un collasso che si sarebbe abbattuto sull'intero sistema economico.

Tutta questa serie di interventi, di tipo monetario e fiscale, ha permesso l'avvio di una fase di ripresa nel 2010, parzialmente sostenuta dai paesi emergenti.

Nonostante ciò, non ci sono ancora le condizioni per ritenere che la crisi sia stata superata in toto.

1.2.2. NON TUTTI I MALI VENGONO PER NUOCERE

David Halpern, un funzionario governativo britannico e policy maker, ha definito, nel suo scritto del 1993[1], un nuovo concetto, ovvero "la crescita postraumatica", identificandola come il comportamento diametralmente opposto alla sindrome da stress postraumatico[2]. Egli afferma che alcuni individui colpiti da un evento imprevisto e disastroso, invece di avvilirsi e soccombere, sono in grado di trovare, proprio grazie a questo forte trauma, la capacità di superare se stessi e la forza di reagire.

Questa teorizzazione introduce la possibilità di poter scorgere un lato positivo anche nelle avversità. Solitamente eventi traumatici e distruttivi come una crisi economica, così duratura, non lasciano intravedere barlumi di speranza: il nuovo concetto teorizzato da Halpern e sovraesposto lascia, tuttavia, scorgere uno spiraglio.

È stato più volte affermato, in diversi campi e studi, come l'evoluzione tragga vantaggio dalla casualità e dalla volatilità, purché queste siano presenti in dosi tollerabili e non eccessive. Il primo ad affermare tale concetto fu Darwin, nel 1859, quando pubblicò il suo saggio "*L'origine della specie*", nel quale veniva trattato il tema della selezione naturale, affiancato a quello della preservazione delle razze favorite, che si adattano al meglio e nel minor tempo possibile all'ambiente esterno e ai suoi cambiamenti[3]. La Natura non ha la necessità di dover conoscere con certezza cosa succederà in futuro, né di ricevere una predizione. Ogni evento che si manifesta porta al cambiamento ecologico ed è proprio questo il rimedio al verificarsi di fatti inattesi e sconvolgenti. La Natura non sente l'esigenza di conoscere anticipatamente cosa avverrà nel futuro, ma attraverso questi cambiamenti e metamorfosi, che non si arrestano mai, è in grado di cambiare strategia continuamente e di migliorarsi.

Ciò che avviene in Natura è solo un esempio che può essere calato in molti altri ambiti, persino in quello economico. Anche le aziende, infatti, come gli esseri viventi, sono

[1] Halpern D., (1993), *Seeking Ezekiel: Text and Psychology*, Penn State University Press
[2] Taleb N. N., (2013), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, il Saggiatore
[3] Darwin C., (1859), *The origin of species*

destinate a soccombere se non si dimostrano in grado di far fronte ai mutamenti dell'ambiente che le circonda, evolvendo.

Gli sconvolgimenti, che si manifestano e perturbano un sistema fino a quel momento in equilibrio, non sempre sono da considerarsi negativi, in quanto, se valutati come un'opportunità per evolvere e sfruttati adeguatamente, possono portare ad un miglioramento. In linea con quanto appena esposto, Slywotzky nel suo articolo del 2008, concernete l'*upside risk*, afferma che, ultimamente, si manifestano sempre più frequentemente eventi che turbano l'ambiente in cui le aziende operano. Per questo motivo egli propone di affrontare questi shock con una filosofia differente da quella classica, non sottolineando i possibili rischi che potrebbero andare ad intaccare un'organizzazione, quanto, piuttosto, ricercando quelli che potrebbero portarla a migliorarsi[4]. La metamorfosi avviata attraverso questa ricerca di nuovi spunti e orizzonti, che nascono da situazioni fino a quel momento percepite come indesiderabili, può portare al raggiungimento di un nuovo punto di equilibrio, migliore di quello di partenza.

Infatti, non sempre i mutamenti possono essere prevedibili nel loro verificarsi e nella loro entità, ma eventi che modificano la situazione iniziale di stabilità potrebbero essere visti come possibilità di miglioramento e crescita.

Uno shock come quello della crisi del 2008, che è stato la causa di situazioni di dissesto, fallimenti e problematiche per il mondo dell'economia e non solo, ha comunque consentito a quelle imprese che sono state in grado di scorgere delle possibilità nell'avversità, di resistere o, addirittura, di reagire alla crisi.

Le aziende, come qualsiasi fenomeno naturale, nascono, si sviluppano e periscono. E vi sono condizioni naturali che le accompagnano e sanciscono il passaggio di queste entità economiche attraverso le tre macro-fasi della loro vita.

È un dato di fatto affermare che le aziende vengono costituite e cessano, in un processo continuo. Il mondo esterno è in continua evoluzione e anche il contesto economico all'interno del quale le aziende operano è in costante mutamento. Le imprese, per questo

[4] Slywotzky A. J., (2008), *Finding the upside advantage in downside risk*, Strategic Management, November 2008, pag 8 - 12

motivo, per riuscire a sopravvivere e perpetuare la propria attività, devono riuscire a stare al passo con le trasformazioni che caratterizzano l'ambiente che le circonda. Questo processo di ricerca di nuove idee e azioni da intraprendere al fine di assecondare i mutamenti esterni, apportandone di interni, con lo scopo di riuscire ad accontentare le nuove esigenze dei consumatori e del mercato, deve spingere le organizzazioni a migliorare. Le organizzazioni che saranno in grado di compiere una continua evoluzione per stare al passo con i cambiamenti esterni, talvolta, anche anticipandoli, si garantiranno la sopravvivenza; quelle che, contrariamente, non riusciranno ad affrontare questa sfida saranno destinate a perire. Nel complesso, per ogni azienda che perisce, verrà concesso nuovo spazio per il proliferare di nuove idee e intuizioni che, se in grado di interpretare adeguatamente bisogni e preferenze dei consumatori si faranno strada, permettendo a nuove organizzazioni di entrare nel mercato. Questo favorisce un corretto funzionamento del sistema economico, garantendo alle aziende capaci di evolvere e a quelle più statiche di spegnersi e venire rimpiazzate da sempre nuove alternative. Questo è il ciclo di vita del sistema economico che permette il funzionamento dello stesso.

In ogni caso, allacciandosi alla Teoria di Darwin[5] sulla "selezione naturale" non sono i soggetti più forti a sopravvivere a eventi catastrofici e ai cambiamenti, ma quelli che meglio sono in grado di adattarsi alle nuove condizioni.

Secondo quanto riportato da Shiller nel suo articolo "*Crisis and Innovation*"[6], alcuni leader mondiali, come per esempio il Presidente degli Stati Uniti Barack Obama o il Segretario del Tesoro Americano Timothy Geithner, hanno affermato che l'attuale crisi finanziaria dovrebbe essere considerata un'opportunità per l'attuazione di innovazioni sia economiche che finanziarie. Le loro affermazioni sembrano essere sostenute dall'opinione secondo la quale è principalmente in tempi di crisi che le persone, restando sconvolte, trovano la forza di reagire attuando profondi cambiamenti.

È proprio questo lo scopo che anima l'elaborato: indagare quali aziende sono state in grado di non arrendersi di fronte a una situazione così brutale e improvvisa come quella

[5] Darwin C., (1859), *The origin of species*
[6] Shiller R. J., (2010), *Crisis and Innovation*, The Journal of Portfolio Management, spring 2010, pag 14 - 19

della crisi per scoprire i punti di forza e le leve utilizzate da questi soggetti, per sopravvivere o, addirittura, per sfruttare a proprio vantaggio questo shock.

1.2.3. IL CONTESTO BIPOLARE

La crisi del 2008 ha cambiato e sta tuttora continuando a modificare il contesto economico, finanziario e produttivo all'interno del quale operano le aziende, non solo di tutta Italia, ma di tutto il mondo. Il focus dell'elaborato riguarda l'analisi del comportamento delle aziende in Veneto in risposta ai mutamenti ambientali dovuti alla crisi. Per riuscire a cogliere questa trasformazione è utile analizzare alcuni dati aggregati, che a livello regionale mostrano lo stesso trend di quelli raccolti a livello nazionale.

I dati aggregati del Veneto espongono una redditività media delle imprese che hanno continuato ad operare nel mercato drasticamente ridotta nel periodo compreso tra il 2007 e il 2012. In particolare si rilevano un indicatore medio annuo del "Margine Operativo Lordo su valore aggiunto" pari a -5,4% e un indicatore medio annuo del "Margine Operativo Lordo su totale attivo" di -8,5% a fronte di un indicatore della "Crescita delle Vendite" pari al +2,39% nel quinquennio. Tirando le somme il "Tasso Composto" medio annuo è del +0,47%[7].

Il dato sulla crescita, per quanto modesta, delle vendite, in un contesto di forte discontinuità, è però fuorviante. La crescita, infatti, è realizzata unicamente da imprese sopravvissute alla crisi, dunque, è conseguita da un numero di imprese inferiore rispetto a quelle che operavano nel mercato prima dell'inizio della stessa. Se il fatturato aggregato risulta in crescita, ne deriva che, singolarmente, ci sono alcune imprese che

[7] Lanzavecchia A., (2014), *Crisi globale e imprese venete: eccellenza o sofferenza*, Microimpresa, vol. 36, pag 2 – 18

crescono in maniera significativa. Tuttavia, non è facile giungere a questa conclusione solamente dalla lettura dei dati aggregati[8].

Secondo quanto esposto da Lanzavecchia, inoltre, esistono molte altre aziende, che, data la situazione ancora critica, sono destinate ad uscire dal mercato nei prossimi periodi.

Il sistema bancario, d'altro canto, non aiuta le imprese in questo momento di crisi, in quanto raziona i flussi di capitale destinati alle imprese per favorire altri impieghi di denaro più agevoli da valutare e liquidare in caso di necessità. Va però ricordato che, se un'impresa che è riuscita a resistere alla crisi e a proseguire la sua vita non cresce, oppure se un'azienda ha una quantità di capitale al suo interno tale da permetterle di autofinanziare i suoi progetti e da permetterle di svilupparsi, quell'organizzazione non necessiterà di fondi derivanti da banche o altri istituti di credito per proseguire il suo cammino.

In definitiva, il sistema bancario riduce gli impieghi verso le imprese, in primo luogo per la maggior rischiosità delle stesse, preferendo, dunque, dirigere i propri fondi verso altre attività finanziarie meno pericolose, e, infine, perché alcune aziende sopravvissute non richiedono alcun tipo di fido bancario per proseguire la propria attività.

Questa breve panoramica, che descrive la situazione dalla crisi ai giorni attuali, fa emergere un contesto fortemente bipolarizzato.

Da una parte troviamo aziende che hanno dovuto soccombere alla crisi o che stanno cercando di fronteggiarla ma che si trovano in condizioni problematiche e pericolose di dissesto finanziario. Queste lamentano un limitato e ridotto accesso al credito, del quale hanno bisogno per poter nutrire speranze per l'immediato futuro. Perciò, spesso, esse si trovano di fronte alla necessità di dismettere le proprie attività per reperire la liquidità sufficiente per far fronte agli impegni assunti, a ridurre la capacità produttiva e conseguentemente la forza lavoro o a delocalizzare in aree geografiche dove la produzione risulta più conveniente.

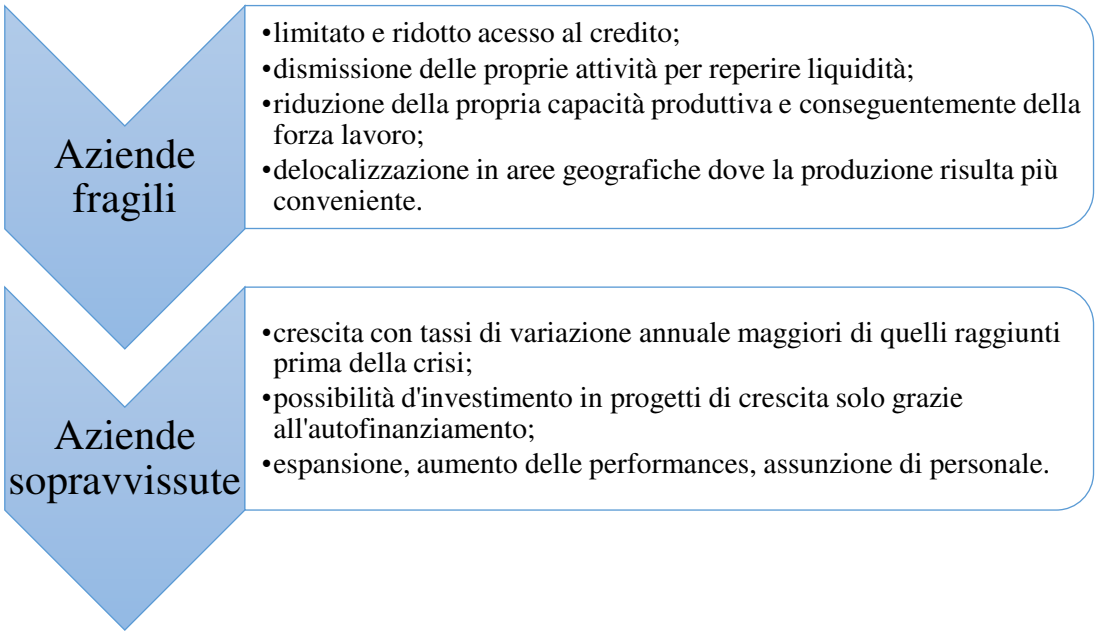
[8] Albareto G., Finaldi Russo P., (2012), *Fragilità finanziaria e prospettive di crescita: il razionamento del credito alle imprese durante la crisi*, Questioni di Economia e Finanza (occasional papers), numero 127, Banca d'Italia Eurosistema, www.bancaditalia.it

Dall'altra parte, invece, si trovano le aziende che crescono con tassi di variazione annuale persino maggiori di quelli raggiunti prima dell'inizio della crisi; fenomeno plausibile se si considera il fatto che, essendo perite molte aziende, le sopravvissute hanno potuto spartirsi il fatturato liberato dai concorrenti usciti dal mercato. Le imprese che hanno continuato la propria attività non hanno bisogno, molto spesso, di ottenere fondi da operatori esterni, in quanto sono in grado di investire in progetti di crescita solo grazie all'autofinanziamento. Sono queste le aziende che si espandono, aumentano le performance, assumono personale e non pensano alla delocalizzazione.

In definitiva, la modesta crescita che emerge da un'analisi dei dati aggregati è un dato fuorviante, che tradisce se male interpretato. Da una più approfondita ricerca, infatti, traspare che la crescita è generata da un piccolo numero di imprese. Il contesto che caratterizza l'Italia, in questo momento, è fortemente bipolare e si divide in aziende che soffrono a causa della crisi e che registrano performance negative e in aziende che, d'altro canto, performano in maniera addirittura migliore rispetto agli anni immediatamente precedenti all'arrivo della crisi. Secondo l'analisi condotta dal Cerved, l'osservatorio su fallimenti, procedure e chiusure d'impresa, nella nostra area d'interesse, ossia quella del Nord-Est Italia, con particolare attenzione al Veneto, si sono registrati dei miglioramenti significativi con riguardo al numero di aziende, che, per vari motivi, si sono viste costrette ad interrompere la propria attività. In particolare, andando a confrontare i dati del 2014, con quelli dell'anno precedente, si può notare come nel Nord-Est Italia si sia ridotto sia il numero dei fallimenti (-1.8%), sia quello delle procedure concorsuali non fallimentari (-22,9%) sia quello delle chiusure volontarie d'impresa (-5,9%). In generale, questo trend di miglioramento viene confermato per tutto l'anno 2014[9].

[9] Comunicato Stampa, Cerved Group, Osservatorio su fallimenti, procedure e chiusure d'impresa, 16 febbraio 2015.

Figura 1.1: Il contesto bipolare



Fonte: rielaborazione personale

1.3. LE AZIENDE FRAGILI

Con l'arrivo della crisi nel 2008, le aziende si sono trovate a dover affrontare uno scenario caratterizzato da grandi sfide e incertezza. Le organizzazioni, trovandosi a dover subire una situazione di così grande sconvolgimento, hanno sviluppato una propria reazione che permettesse ad ognuna di loro di resistere a questo evento nel migliore dei modi possibili. Tuttavia, secondo quanto riportato da Genco e Penco[10] nel 2012, nonostante gli sforzi, molte aziende, con il manifestarsi della crisi globale, hanno avuto delle difficoltà a reagire. Queste ultime, con l'avvento dello shock, hanno iniziato a registrare impatti negativi sulle performance o, comunque, hanno visto peggiorare la

[10] Genco P., Penco L., (2012), *Assetti di governo e strategie nelle medie imprese. Un approfondimento sulle medie imprese quotate*, Franco Angeli

situazione di perdita in cui già versavano. Le aziende così descritte dai due autori sono le stesse che Taleb, nel suo libro del 2013[11], ha identificato come fragili.

Le organizzazioni definite fragili, a causa dell'arrivo della crisi, si sono trovate davanti ad ostacoli e impedimenti inaspettati da dover valicare, senza, però, disporre delle forze necessarie per poterlo fare. Tale incapacità, per molte aziende è derivata dalla condizione finanziaria in cui esse versavano nel momento dello scoppio della crisi.

Secondo quanto esposto da Albareto e Finaldi Russo[12], infatti, prima del 2008, la situazione di apparente tranquillità aveva permesso a molte aziende di accedere al credito bancario con relativa facilità. Questo ha rappresentato un motivo di debolezza per molte organizzazioni nel momento dello scoppio della crisi, le quali si sono ritrovate con bilanci notevolmente appesantiti dall'accumulo di debiti di ammontare ingente, sia in confronto alle serie storiche precedenti italiane, sia rispetto ad altri paesi.

Nel 2008, dunque, le aziende riscontrarono delle difficoltà, sia a causa dello scoppio della crisi, sia per il fatto di dover gestire e ripagare, in un momento così delicato, grossi debiti.

I problemi che si palesarono riguardarono sia il rimborso di alti oneri finanziari, che andavano ad erodere in maniera considerevole il Margine Operativo Lordo, sia il fatto che l'aver stipulato finanziamenti a breve termine nei confronti delle banche, esponeva le aziende a rischi di rifinanziamento.

Un ulteriore fattore di tensione delle condizioni finanziarie delle imprese, durante la crisi, derivò da una significativa riduzione dei flussi di reddito, che venne registrata nel 2009 e che non venne recuperata nell'anno successivo. Come se non bastasse, anche i livelli delle vendite risultarono in calo per moltissime aziende, rispetto agli anni precedenti. Inoltre, anche i tempi con cui i clienti effettuavano i pagamenti cominciarono ad allungarsi, non per un cambiamento nelle dilazioni di pagamento

[11] Taleb N. N., (2013), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, il Saggiatore
[12] Albareto G., Finaldi Russo P., (2012), *Fragilità finanziaria e prospettive di crescita: il razionamento del credito alle imprese durante la crisi*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), numero 127, pag 1 – 42

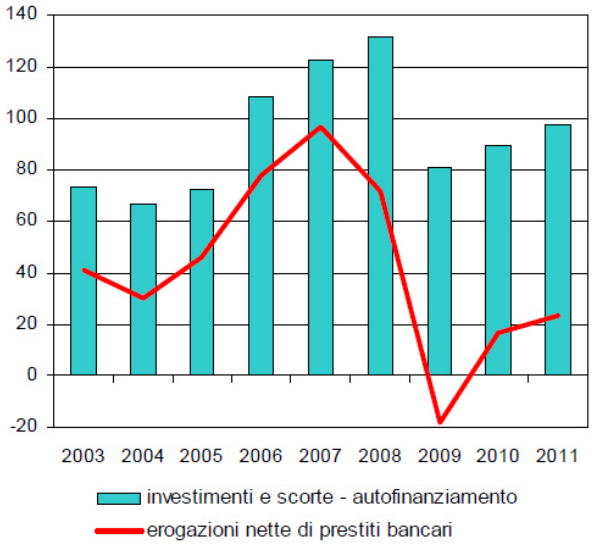
accordate e concesse, quanto per il fatto che molti di loro adempivano in ritardo ai propri impegni debitori[13].

Queste difficoltà nell'incassare il denaro si riversarono sui fornitori delle aziende in questione, che cominciarono a venir pagati, a loro volta, in ritardo, trasmettendo così le tensioni di liquidità lungo il canale produttivo.

Per riuscire a non soccombere sotto il peso di queste problematiche, molte imprese, perciò, decisero di tagliare il livello degli investimenti intrapresi, facendolo scendere di molto rispetto ai dati che si registravano in periodi precedenti alla crisi.

Il fabbisogno finanziario per gli investimenti si ridusse, così, di circa 50 miliardi tra il 2008 e il 2009 e rimase a livelli contenuti negli anni successivi. Per questo motivo le erogazioni di prestiti bancari si ridussero fortemente, in quanto, pur essendo questa la principale fonte di finanziamento per le imprese, esse, contenendo il proprio fabbisogno finanaziario per gli investimenti, iniziarono a richiedere meno denaro alle banche.

Figura 1.2: Fabbisogno finanziario per investimenti e flusso di credito (in miliardi)



Fonte: Istat e Banca d'Italia

[13] Albareto G., Finaldi Russo P., (2012), *Fragilità finanziaria e prospettive di crescita: il razionamento del credito alle imprese durante la crisi*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), numero 127, pag 1 – 42.

In questo modo, molte organizzazioni cominciarono a trovarsi in situazioni problematiche e, non investendo in nuove soluzioni, non fecero altro che aggravarle. L'eccessiva esposizione ai debiti, la contrazione delle vendite e dei Margini Operativi Lordi, la scarsità di liquidità con la conseguente diminuzione degli investimenti indussero le aziende meno forti a soccombere.

Queste organizzazioni sono quelle classificabili come fragili, che con l'arrivo della crisi hanno dimostrato la loro incapacità di affrontarla.

1.4. LE AZIENDE SOPRAVVISSUTE

Se il contesto italiano attuale da una parte è caratterizzato da aziende fragili, che sono fallite a seguito della crisi o che stanno facendo molta difficoltà a portare avanti la propria attività, dall'altro, come già anticipato, è rappresentato da aziende che sono riuscite a sopravvivere. Queste ultime sono state in grado di fronteggiare il periodo di forte incertezza, resistendo allo shock.

La crisi del 2008 ha messo a dura prova le imprese di tutto il mondo, le quali hanno dovuto adattarsi molto più velocemente del solito al cambiamento.

In un contesto così turbolento, la sopravvivenza dipende dalla capacità di adattarsi attraverso risposte pronte e reattive. Un'azienda, come un organismo, deve sapersi adattare ai cambiamenti dell'ambiente in cui opera e vive, altrimenti dovrà fare i conti con il rischio di estinzione. Entrambi possono adattarsi in modo reattivo, aggiustando cioè alcune componenti o comportanti per allinearsi ai cambiamenti che hanno già scosso il contesto di riferimento. Tuttavia, a differenza degli organismi, un'organizzazione può anche adattarsi in modo proattivo o, addirittura, anticipatorio, reagendo così a cambiamenti futuri, prima ancora che questi si verifichino.

Secondo una ricerca condotta da De Oliveira Teixeira e Werther[14], è possibile suddividere le aziende in quattro categorie sulla base delle loro abilità di risposta al cambiamento.

1. SLOW RESPONDERS: sono coloro i quali reagiscono ai cambiamenti una volta che questi si sono già manifestati. Tali organizzazioni, in questo modo, aggravano la loro situazione, già precaria per via degli accadimenti che stanno modificando il contesto in cui operano, in quanto consentono agli innovatori più intraprendenti di guadagnare quote di mercato e crescere. Questi ultimi, infatti, essendo in grado di interpretare prima e in modo migliore i cambiamenti ambientali, riusciranno a rispondere ai nuovi bisogni dei consumatori, espandendosi. Le aziende *slow responders* limitandosi, dunque, a una semplice reazione ex-post, anche se, fino a un momento prima, leader del mercato, si sono viste sottrarre quote rilevanti da nuove imprese entrate in quello scenario ma in grado di interpretare più efficacemente le nuove esigenze degli acquirenti.

   Parlando di aziende *slow responders*, i due autori citano Gillette e la sua reazione, nel 1965, conseguente l'introduzione, da parte di Wilkerson Swords, delle lame in acciaio inossidabile. Questa invenzione permise a Wilkerson di acquisire una quota considerevole del mercato della rasatura, che garantisce ancora oggi, a distanza di mezzo secolo, una buona profittabilità all'azienda che l'ha commercializzata per prima. Tale rendimento è così alto anche a causa della lenta risposta di Gillette a questo cambiamento, la quale, combattuta tra l'inseguire la nuova invenzione o continuare a focalizzare il proprio business sui rasoi usa e getta, non è stata in grado di fornire, tempestivamente, ai consumatori un'alternativa a ciò che Wilkerson proponeva. Per questo motivo Gilette viene indicata tra le aziende considerate *slow responders*, che, non reagendo in tempi utili, permettono ai concorrenti di farsi spazio nel mercato.

[14] De Oliveira Teixeira E., Werther W.B. Jr., (2013), *Resilience: continuous renewal of competitive advantages*, Business Horizons, vol. 56, pag 333 – 342

2. FAST RESPONDERS: sono operatori con capacità di reazione superiori agli *slow responders*. Essi sono in grado di offrire ai consumatori i prodotti da loro desiderati con grande velocità, senza però sacrificarne la qualità. Anche se queste organizzazioni sono in grado di dare una risposta rapida alle nuove esigenze del mercato, scaturite dai più recenti cambiamenti dello stesso, esse sono pur sempre in modalità reattiva. Questo significa che non sono in grado di inventare nuovi prodotti o servizi. Esse, piuttosto, inseguono le idee di altri innovatori e sviluppano, in seguito, una loro risposta ai nuovi bisogni manifestati dai consumatori.

   Significativo è l'esempio di Anheuser Busch, azienda statunitense tra i principali produttori di birra a livello mondiale. Essa è stata classificata come *fast responder* quando, a seguito dell'introduzione della *dry beer* da parte dell'azienda Giapponese Asahi, si fece pioniera nell'esportazione di questo nuovo prodotto negli Stati Uniti. Asahi, con questa invenzione, rivoluzionò l'industria della birra moderna in Giappone, proponendo nel mercato una bevanda dai sapori leggeri e freschi, che cominciò ad essere sempre più richiesta dai consumatori, portando l'azienda ad aumentare la propria attività. Anheuser Busch, invece, in questa situazione, si comportò da *fast responder*, inseguendo, dunque, le idee innovative proposte da altri ed esportandole altrove.

3. PROACTIVE FIRMS: sono operatori che introducono, nelle loro organizzazioni, innovazioni di prodotto o di processo nella speranza di riuscire a raggiungere un vantaggio competitivo. Introdurre un nuovo prodotto, in particolare, può portare un'azienda a conquistare un segmento di mercato diverso. A questo punto, anche se l'impresa leader dovesse tornare alla ribalta, riconquistando il controllo sul segmento in questione, in ogni caso quello che viene definito *first mover*, ovvero l'azienda proattiva, continuerebbe ad avere un posto di rilevanza all'interno del mercato, ricavandone buoni profitti.

   Tornando all'esempio di prima, Gillette era stata categorizzata come azienda slow responder. La sua diretta rivale Wilkerson, invece, viene nominata nel

momento in cui si passa alla trattazione delle *proactive firms.* L'azienda, infatti, come sopra esposto, si è comportata da *first mover*, introducendo idee nuove e rivoluzionarie. Questo non le ha permesso di eclissare in maniera definitiva Gillette, che si conferma leader nel mercato, tuttavia, le ha concesso di guadagnarsi un proprio profittevole segmento.

4. ANTICIPATORY FIRMS: sono operatori che non si fermano alla semplice innovazione ma creano, piuttosto, un processo interno di rinnovamento, sviluppando le condizioni che portano a sempre successive e conseguenti innovazioni. Le aziende che fanno parte di questa categoria sono in grado di rispondere anticipatamente alle esigenze del mercato, ossia prima che queste si palesino nella realtà. Dunque, queste organizzazioni non sono semplicemente in grado di innovare, come sanno fare le aziende proattive, ma posseggono la capacità di farlo più e più volte, continuamente. Le imprese proattive sono in grado di attuare cambiamenti che portano alla definizione di nuovi segmenti di mercato o alla ridefinizione di quelli già esistenti. Le organizzazioni anticipatrici, invece, riescono a perpetuare i cambiamenti di grosso impatto che introducono nel mercato. Sono in grado di causare una rottura con quanto conosciuto fino a quel momento, introducendo nuovi prodotti o approcci sempre in continua trasformazione. Esse perciò possono venire definite come innovatrici seriali.

   La qualità fondamentale che caratterizza le aziende che appartengono a questa classificazione è la loro capacità di anticipare le esigenze dei consumatori innovando in maniera continuativa. Apple è riuscita in questa impresa con l'introduzione nel mercato di prodotti come l'iPod, l'iPhone e l'iPad che hanno dato inizio ad una rivoluzione del mondo dell'informatica e della telefonia.

   La differenza basilare, in definitiva, tra organizzazioni proattive e anticipatorie consiste nella distinzione che separa l'innovazione dalla continua innovazione[15].

[15] De Oliveira Teixeira E., Werther W.B. Jr., (2013), *Resilience: continuous renewal of competitive advantages*, Business Horizons, vol. 56, pag 333 – 342.

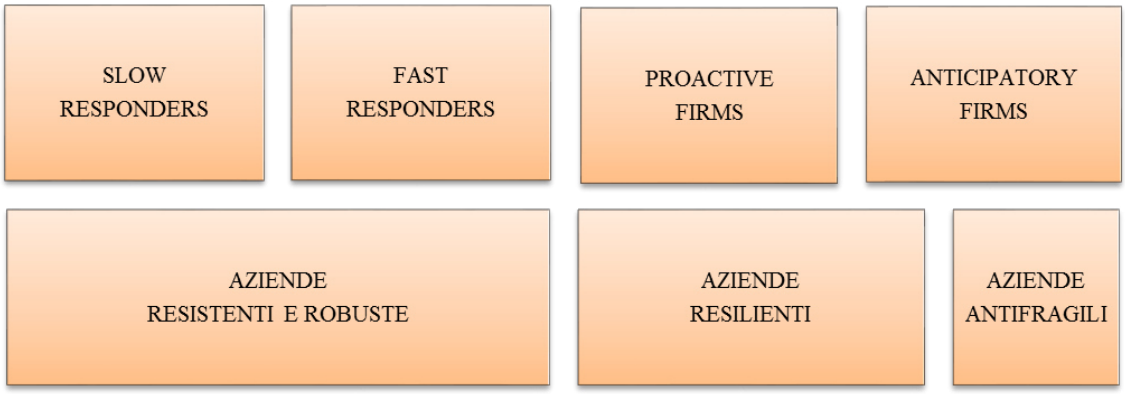
La suddivisione proposta distingue le aziende che sono in grado di sopravvivere a grandi shock, come la crisi del 2008, dando una definizione puntuale ad ognuna delle categorie individuate. Tale categorizzazione verte, principalmente, attorno alle modalità di risposta adottate nelle situazioni inaspettate da parte delle organizzazioni. Il modo di reagire delle aziende ha permesso di classificarle, seguendo gli studi, sopra proposti, di Oliveira Teixeira e Werther, tra *slow responders*, *fast responders*, aziende proattive o, infine, anticipatorie.

Di seguito verrà esposta una nuova classificazione, proposta da Taleb nel suo libro "*Antifragile*"[16], la quale divide le aziende sopravvissute alla crisi in robuste e resistenti o antifragili. Nell'elaborato, tuttavia, si vuole dare spazio anche ad un'altra categoria di organizzazioni, le resilienti, che, come si avrà modo di approfondire, sono le aziende che si trovano, per la loro modalità di reazione agli shock, a metà strada tra le robuste e le antifragili. L'integrazione tra le due modalità di clusterizzazione delle aziende, in base alla loro tipologia di reazione agli eventi inaspettati e alla loro risposta alla crisi del 2008, porta ad identificare le imprese **resistenti e robuste** come *slow responders* e *fast responders*, le aziende **resilienti** come *proactive* e *antipatory firms* e le organizzazioni **antifragili** come le più fortemente anticipatorie.

Le categorie così individuate, nate dall'unione di più studi, forniscono un'idea più esaustiva delle reazioni che hanno animato le aziende a seguito della crisi. La figura riportata di seguito rappresenta un abbinamento di più fonti, personalmente sviluppato, al fine di relazionare le varie teorie esposte provenienti dalla letteratura.

[16] Taleb N. N., (2013), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, il Saggiatore

Figura 1.3: La classificazione delle aziende sopravvissute



Fonte: rielaborazione personale

1.4.1. LE AZIENDE RESISTENTI E ROBUSTE

Secondo quanto esposto da Genco e Penco nel 2012[17], le aziende robuste e, dunque, stabili, sono quelle che si sono rivelate capaci di resistere alla crisi. La loro forma di reazione non le ha rese immuni da perdite, che, invece, sono state registrate nella forma di riduzioni delle performance economiche. Tuttavia, nel periodo delicato che dal 2008 si è protratto fino ad oggi, esse hanno saputo mantenere intatta la loro capacità di operare all'interno del contesto economico di riferimento.

Le organizzazioni robuste, dunque, sono quelle in grado di far fronte e resistere agli eventi critici che si verificano durante il corso della loro esistenza. La differenza sostanziale tra imprese fragili e imprese robuste o resistenti è che, mentre le prime temono eventi dannosi, le seconde non subiscono passivamente lo shock ma riescono a far fronte ai problemi che si presentano. Un'azienda fragile, in seguito al verificarsi di un evento che stravolge quanto fino a quel momento noto, è destinata, presto o tardi, a soccombere, perché non avrà le forze e le risorse necessarie per far fonte a tale dura

[17] Genco P., Penco L., (2012), *Assetti di governo e strategie nelle medie imprese. Un approfondimento sulle medie imprese quotate*, Franco Angeli

prova. L'azienda resistente o robusta è, invece, un'organizzazione che riesce a fronteggiare questi momenti di transizione, anche se piuttosto incerti. Esse non percepiscono gli shock come degli errori, come invece vengono considerati dalle fragili; li ritengono piuttosto degli eventi in grado di fornire dati e informazioni da poter sfruttare per continuare ad operare con quelle nuove condizioni in un determinato contesto. Le aziende robuste sono pronte a mettersi in gioco, per resistere in caso di sconvolgimenti, trovando il modo di uscirne indenni.

Per la serie di caratteristiche appena enumerate, si può, dunque, affermare che le aziende resistenti e robuste rappresentano le organizzazioni prima identificate come *slow* o *fast responders*. Aziende che, quindi, nel primo caso, avevano un posto consolidato nel mercato di riferimento prima che arrivasse lo shock e che poi si fanno surclassare da innovatori, senza però perdere un segmento che permetta loro di mantenersi in vita. Esse, perciò, riescono a reagire, ma solo inseguendo le rivoluzionarie idee introdotte dai veri innovatori, ovvero le aziende resilienti o antifragili.

Con riferimento alla crisi del 2008, le aziende che si sono dimostrate robuste sono state quelle che, registrando in uno o più anni riduzioni delle performance economiche, hanno, comunque, saputo affrontare lo shock in modo attivo, mantenendo intatta la loro capacità di operare nell'ottica della continuità aziendale. Le riduzioni di performance sono normali in un ambiente così instabile, basti pensare, per esempio, ai ritardi nel ricevere i pagamenti che si potranno registrare nel caso in cui si intrattengano rapporti con aziende fragili. La robustezza è insita nel fatto di riuscire a far fronte anche a questo tipo di difficoltà, resistendo e continuando ad operare nel mercato.

Taleb nel suo libro del 2013[18], dopo aver categorizzato le aziende fragili come quelle che vengono penalizzate dal manifestarsi di shock, introduce anche la categoria delle robuste, ossia organizzazioni che individua come indifferenti alla volatilità perché in grado di resistere all'ignoto. Tuttavia, egli afferma che la robustezza non è sufficiente per riuscire a far fronte all'incertezza del contesto economico attuale, in quanto le aziende che possiedono questa caratteristica non si possono considerare al sicuro. Un ulteriore sconvolgimento potrebbe portarle, infatti, a collassare da un momento all'altro.

[18] Taleb N. N., (2013), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, il Saggiatore

1.4.2. LE AZIENDE RESILIENTI

Il termine resilienza, originariamente, venne impiegato nel campo dell'ecologia. Fu Holling[19], nel 1973, a darne per primo risalto, definendolo come la capacità di carpire insegnamenti dai cambiamenti dell'ambiente esterno e di adattarsi ad essi per sopravvivere. In campo fisico e ingegneristico, la resilienza definisce la capacità di un sistema di captare i disturbi e i rumori che perturbano l'ambiente che lo circonda per, conseguentemente, ritornare in uno stato di equilibrio[20]. Un ulteriore ambito, in cui questo concetto viene adoperato, è la psicologia; in questo caso la resilienza risulta essere la capacità di un individuo di reagire a traumi ed eventi spiacevoli che lo colpiscono, opponendosi e ritrovando una nuova situazione di serenità.

Il concetto alla base di tutte le definizioni riportate, per ogni contesto menzionato in cui il termine analizzato trova un proprio spazio, è il medesimo: la resilienza rappresenta la capacità di un sistema, piuttosto che di un individuo, di reagire ai mutamenti esterni con convinzione, al fine di riuscire a ritrovare un nuovo punto di equilibrio.

Il concetto di resilienza viene impiegato, anche, in campo economico. In questo caso si parla di resilienza organizzativa.

Le aziende resilienti sono in grado di gestire gli shock che si verificano all'esterno in maniera migliore rispetto alle rivali fragili o robuste e di apprendere da queste, crescendo[21].

Ultimamente il contesto di riferimento, non solo economico, è caratterizzato da una forte volatilità, praticamente permanente. Le incertezze si verificano quotidianamente, al punto da rendere il cambiamento una normalità e non più un evento occasionale.

La resilienza, come sopraesposto, è una variabile che riguarda e può essere studiata con riferimento a diversi ambiti: il management strategico, la psicologia, le scienze dei

[19] Holling C. S., (1973), *Resilience and stability of ecological systems*, Annual review of ecology and systematics, vol. 4, pag 1 - 23
[20] Zolli A., Healy A. M., (2012), *Resilienza, la scienza di adattarsi ai cambiamenti*, saggi Rizzoli
[21] Zolli A., (November 2, 2012), *Learning to Bounce Back – Forget Sustainability. It's about resilience*, The New York Times

materiali. Per questo motivo, essendo molti gli studiosi che si occupano di questo fenomeno, esiste una grande eterogeneità di definizioni.

Per quanto riguarda l'ambito di studio più prettamente economico sono due le definizioni di maggiore importanza. La prima descrive la resilienza come la capacità di assecondare le situazioni avverse che si verificano durante la vita di un'organizzazione, per poi sapersi riprendere una volta passato lo shock o una volta che l'ambiente si è modificato in maniera più stabile[22]. La seconda, invece, non definisce la resilienza solo come semplice adattamento alla situazione difficile, quanto, piuttosto, come capacità di reagire, sviluppando nuove abilità e creando nuove opportunità in grado di permettere all'organizzazione di superare la situazione di crisi[23]. Sicuramente la definizione più esaustiva, a questo punto, diventa una commistione delle due. Le aziende resilienti, in definitiva, sono organizzazioni che, inizialmente, sanno far fronte alla situazione avversa sviluppando caratteristiche di consapevolezza e riflettendo su come occorre agire e, secondariamente, sviluppano risposte specifiche e attività di trasformazione in modo da adattarsi per sopravvivere nel lungo termine[24]. Le aziende resilienti sono, dunque, in grado di mettere in atto le strategie più consone alla situazione e alla continua volatilità che caratterizza il periodo in corso, ottenendo così performance positive e una solidità riscontrabile, anche, nel lungo periodo. Esse, dunque, di fronte al cambiamento, non restano statiche con l'obiettivo di resistere semplicemente allo shock, come, invece, agiscono le organizzazioni robuste. Le aziende resilienti, infatti, mirano ad evolvere, migliorando alcuni aspetti al loro interno, per rispecchiare al meglio i cambiamenti che si verificano all'esterno, nell'ambiente in cui operano e che le circonda.

Gli shock portano complessità e quindi rendono ancora più dinamico l'ambiente esterno nel quale le organizzazioni si trovano ad operare. Dunque, in tempi di crisi come quella del 2008, il dinamismo diventa sempre più forte e le aziende, frutto di decisioni e regole introdotte dal management, devono riuscire a reimpostare quelle regole e rivedere le

[22] Balu R. (2001), *How to Bounce Back from Setbacks*, Fast Company, vol. 45, pag 148 - 156
[23] Jamrog J. J., McCann J.E.I., Lee J.M., Morrison C.L., Selsky J.W., Vickers M. (2006), *Agility and Resilience in the Face of Continuous Change*, American Management Association
[24] Lengnick-Hall M.L., Beck T.E., Lengnick-Hall C.A. (2011), *Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management*, Human Resource Management Review, vol. 21, pag 243 - 255

decisioni che le caratterizzano, con l'obiettivo finale di raggiungere sempre performance positive.

La resilienza organizzativa si ottiene quando le aziende sono in grado di allineare quanto succede all'esterno con quanto si è in grado di decidere all'interno. Le compagnie che si possono definire resilienti sono quelle che sanno adattare le loro strategie alla natura delle minacce in cui si imbattono[25].

Si può affermare allora che le organizzazioni resilienti non subiscono in maniera passiva quelle che sono le conseguenze degli shock che accadono, ma, piuttosto, esse sanno cogliere da una situazione di crisi la possibilità di cambiare ed evolvere. Essere resilienti, in definitiva, significa diventare consapevoli del fatto che la crisi economica globale ha reso le minacce sempre più imprevedibili e frequenti e, di conseguenza, iniziare a riflettere su come agire e impostare le strategie per poter rispondere a questo momento difficile nella maniera migliore possibile.

La definizione proposta risulta in linea con la classificazione, introdotta in precedenza, attraverso la quale si inquadravano le imprese resilienti come categoria intermedia tra le *proactive* e le *anticipatory firms*. Quindi, in ogni caso, esse sono aziende che affrontano gli shock innovando. Tali organizzazioni sono pronte a riadattarsi, a cambiare, anche nelle situazioni più problematiche, per evolvere e crescere. Esse non temono gli eventi dannosi, come quelle fragili, ma allo stesso tempo non ne sono quasi indifferenti, come quelle robuste, le quali si preoccupavano solo di resistere al colpo. Quanto detto ricalca il pensiero esposto da Robb nel suo articolo del 2000[26], dove egli, oltre a scrivere che la resilienza è la capacità di ottenere performance positive anche in momenti di turbolenza, afferma che, per riuscire ad adattarsi agli shock, è necessario essere in grado di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Questi risultati richiedono all'azienda uno sforzo teso al perseguimento dell'efficacia, dell'eliminazione degli sprechi, della continua esplorazione e implementazione di ciò che è già noto, per puntare al conseguimento di benefici di lungo periodo.

[25] Christensen C.M., Horn M., (2008), *Disrupting Class: how disruptive innovation will change the way the world learns*, McGraw-Hill
[26] Robb D., (2000), *Building Resilient Organizations*, OD Practitioner, vol. 32, pag 27 - 32

Per riuscire ad adattarsi agli shock che stravolgono il mondo esterno e dimostrare la propria capacità di essere resiliente, Pellissier[27] afferma che un'azienda debba passare per tre diverse fasi che la porteranno ad un nuovo equilibrio. In una prima fase di *pre-disruption*, l'organizzazione dovrà riuscire a comprendere, o addirittura eliminare, dove possibile, le cause di turbamento, sia interne che esterne, le quali possono intervenire modificando il contesto di riferimento nel quale essa opera. In uno step successivo, la fase della sopravvivenza, l'azienda dovrà essere in grado di assorbire i cambiamenti che sono intervenuti facendoli propri, per poter poi passare alla terza e ultima fase, in cui essa, nonostante gli stravolgimenti che si sono palesati, torna a catalizzare la propria attenzione sugli obiettivi aziendali originariamente individuati, al fine di perseguirli, nonostante gli sconvolgimenti manifestatisi.

La prima attività, dunque, che un'azienda che voglia potersi ritenere resiliente, deve svolgere è quella di monitorare la situazione sia esterna che interna, al fine di rivelarne gli eventuali cambiamenti in tempi brevi. In questo modo, avendo già individuato e analizzato gli eventi, essa sarà in grado di rispondere prontamente agli sconvolgimenti. Per riuscire a destreggiarsi in questo ambiente così eterogeneo e variabile, è fondamentale essere preparati ai cambiamenti e affrontarli con flessibilità, al fine di cogliere le soluzioni più appropriate in ogni situazione. Diventa fondamentale, inoltre, per il raggiungimento della resilienza, riuscire a costruire una fitta rete di comunicazioni e relazioni, sia internamente all'organizzazione, che esternamente, con consumatori e fornitori, al fine di conoscere a fondo le nuove esigenze palesate da tali soggetti e raccogliere le idee più appropriate per soddisfarle. In casi di forte incertezza, tuttavia, l'unico modo per riuscire a risolvere le problematiche che si palesano è quello di sperimentare, in quanto anche piccoli fallimenti possono contribuire a risolvere i problemi. Le aziende resilienti, perciò, devono investire nelle ricerche di mercato e nel miglioramento dei prodotti e servizi, allo scopo di rinnovarsi e migliorarsi, anche attraverso esperimenti che non sempre possono condurre ai risultati sperati.

[27] Pellissier R., (2011), *The implementation of resilience engineering to enhance organizational innovation in a complex environment*, International Journal of Business and Management, vol. 6, no. 1, pag 145 – 164

1.4.2.1. LE QUATTRO CARATTERISTICHE DELLA RESILIENZA

Le aziende capaci di mantenere un successo economico e finanziario costante, superando i concorrenti e incrementando la propria competitività, anche nei momenti di difficoltà dell'intero mercato, sono organizzazioni in grado di creare un ambiente interno che abbraccia quattro dimensioni chiave. Tali caratteristiche sono: la leadership, la cultura organizzativa, lo *strategic planning* e l'innovazione[28].

- LEADERSHIP

Il punto focale attorno al quale ruota la leadership sta nella capacità del leader di creare un dialogo costruttivo e lungimirante tra le componenti interne ed esterne all'azienda, mosso dalla scopo ultimo di raggiungere la resilienza. Un leader che punti a rendere un'organizzazione resiliente cercherà di incentivare una continua esplorazione delle forze esterne che possono incidere sul futuro successo dell'impresa. Questa visione, orientata al futuro, mira ad anticipare ciò che accadrà, stimolando così l'azienda al fine di conseguire performance positive. Tale discussione, incentrata sul futuro e sull'ambiente esterno, creerà una maggiore sensibilità, all'interno dell'organizzazione, verso le forze esterne che stanno emergendo, portando così a comprendere meglio la necessità di innovare. Di qualunque tipo ed entità sia l'innovazione, essa è sicuramente un fattore necessario al fine di conseguire il successo.

Conseguentemente, una leadership che incentiva una discussione riguardante l'ambiente esterno e il futuro dello stesso, crea la base per il cambiamento. Solo un continuo dibattito circa il futuro dell'organizzazione e dell'ambiente esterno, può permettere all'azienda di comprendere il contesto di riferimento, all'interno del quale essa opera, in maniera abbastanza approfondita da permettere alla stessa di adattarsi al meglio ai cambiamenti. Le turbolenze che scuotono il mercato devono essere studiate e superate per poter portare l'azienda al successo. Scelte di matrice tecnologica, sociale e culturale

[28] De Oliveira Teixeira E., Werther W.B. Jr., (2013), *Resilience: continuous renewal of competitive advantages*, Business Horizons, vol. 56, pag 333 – 342

diventano un vantaggio competitivo se vengono prese dopo un attento studio del contesto esterno.

L'azienda deve sempre rivolgersi all'esterno per cogliere in maniera pronta tutti i cambiamenti che dovessero influenzare il contesto di riferimento nel quale essa stessa opera. Tali mutazioni devono essere colte e, se possibile, addirittura anticipate, per permettere all'organizzazione di trasformarsi, attuare le giuste scelte ed essere pronta per adattarsi al cambiamento che si verificherà.

- CULTURA ORGANIZZATIVA

Una delle più difficili caratteristiche da sviluppare all'interno di un'organizzazione, ma sicuramente essenziale per poter considerare un'azienda resiliente, riguarda la creazione di un ambiente aperto e basato sulla fiducia. Un contesto in grado di garantire queste condizioni offre ad ogni individuo la certezza di sapere che tutte le opinioni e i pareri sono rilevanti e vengono ascoltati e presi in considerazione. Ogni persona può essere sincera, senza temere delle ritorsioni.

In un contesto così positivo, ogni membro dell'organizzazione viene incoraggiato a esprimersi liberamente e ad imparare senza temere ripercussioni sulla propria carriera lavorativa in caso di errori. I fallimenti non devono venire interpretati in modo negativo, ma, bensì, in modo costruttivo, cioè come opportunità per apprendere dai propri errori e migliorare.

Un altro aspetto culturale che influenza le imprese resilienti è la fiducia sulle capacità, proprie dell'organizzazione, di crescita e successo futuri. L'approccio corretto da adottare deve essere positivo e volto a pensare che l'azienda sarà in grado di evolvere e crescere.

- STRATEGIC PLANNING

Al di là della leadership e della cultura organizzativa aperta, le aziende resilienti pongono molta attenzione al processo di *strategic planning*. Questa pianificazione verte attorno al meccanismo di adattamento che un'azienda deve saper attuare. Essa analizza

e lavora sulla capacità competitiva dell'organizzazione e sulla previsione di come evolverà l'ambiente nel futuro. Ne consegue che il processo di pianificazione strategica è il meccanismo di adattamento che coordina e dirige l'evoluzione anticipatoria e predittiva di un'organizzazione.

Il processo di *strategic planning* verte attorno alla fondamentale idea del miglioramento continuo applicato e calato nella strategia, nei prodotti e nei processi d'innovazione di un'azienda. In questo modo l'organizzazione diventa più capace di attuare, in modo continuativo, un meccanismo di adattamento volto alla pianificazione e al miglioramento. Tuttavia, questo continuo affinamento del processo strategico non rappresenta che una piccola parte nella scalata verso il successo che un'azienda deve essere in grado di compiere per poter essere considerata resiliente.

Il miglioramento perpetuo è essenziale per sopravvivere, soprattutto in un ambiente vivace in cui tutti gli altri competitors operano con la stessa ottica volta a perseguire un continuo affinamento. Tuttavia, un miglioramento costante non basta per rendere un'impresa resiliente, serve l'innovazione. Aziende che si focalizzano soltanto sul miglioramento continuo, presto o tardi, verranno spazzate via dal competitor in grado di innovare[29].

Per questo motivo, è assolutamente necessario che l'impianto strategico su cui si fonda l'intera organizzazione non sia focalizzato, solamente, sul semplice miglioramento di strategie, processi o prodotti, quanto, piuttosto, sull'innovazione che, in aggiunta, dovrà essere continuativa.

- INNOVAZIONE

Affinché un'organizzazione possa essere definita resiliente non ci si può fermare al mero miglioramento come ad un'innovazione sporadica e occasionale, ma bisogna essere mossi dalla voglia di spingersi sempre oltre e apportare innovazioni sempre nuove e diverse.

[29] Pellissier R., (2011), *The implementation of resilience engineering to enhance organizational innovation in a complex environment*, International Journal of Business and Management, vol. 6, no. 1, pag 145 – 164

L'innovazione deve diventare, quindi, uno stile di vita dell'organizzazione e partire dal processo di pianificazione strategica. Dunque, quello che distingue le aziende resilienti dalle resistenti e robuste è che le prime vanno oltre la semplice definizione degli obiettivi strategici, cercando di capire come raggiungere il vantaggio competitivo.

Le aziende resilienti considerano l'innovazione come parte della loro cultura organizzativa, ponendola al centro delle proprie strategie di crescita, in quanto la considerano la forza che permetterà loro di raggiungere il vantaggio competitivo. Quest'ultimo è ottenibile solo mediante la predisposizione di una struttura organica all'interno dell'azienda, che le permetta di scorgere le opportunità offerte dal mercato e di monitorare i risultati che l'organizzazione è in grado di ottenere, al fine di guidare l'azienda al raggiungimento dei propri obiettivi strategici.

Le aziende resilienti sono, quindi, in grado di operare su due fronti, da un lato organizzano e gestiscono il loro attuale business al meglio, dall'altro indagano i possibili scenari e business che si potranno sviluppare in futuro. È fondamentale perciò avere una visione volta alla ricerca delle possibili opportunità che l'azienda potrà sfruttare nel futuro.

1.4.2.2. GLI OTTO DRIVER DELLA RESILIENZA

Dopo aver introdotto le quattro dimensioni chiave che contraddistinguono un'azienda in grado di rispondere prontamente alle esigenze del mercato, anche in momenti di crisi e in maniera migliore rispetto ai competitors, si passa ora all'analisi dei driver della resilienza organizzativa. Tali driver non sono altro che le decisioni che le organizzazioni sono spinte a prendere per poter performare nella maniera ottimale, anche in caso si verifichino forti shock[30].

[30] Pirotti G. B., Venzin M., (2014), *La resilienza organizzativa delle aziende. Come misurarla e rinforzarla per resistere e reagire in tempo di crisi*, Economia & Management, vol. 1, pag 59 - 74

1. Velocità decisionale

Esiste un trade-off tra la velocità con cui le decisioni vengono prese e la qualità delle decisioni stesse. È, perciò, essenziale prendersi il tempo necessario per analizzare al meglio le informazioni a disposizione e per attuare le scelte più vantaggiose per l'organizzazione. Tuttavia, è anche fondamentale essere tempestivi, soprattutto in tempi di crisi, per un'attuazione più proficua delle risoluzioni ai problemi esaminati. Per questi motivi, essere rapidi nel prendere decisioni è sicuramente una qualità che caratterizza in maniera positiva un'organizzazione ed è senza dubbio importante per garantirne la resilienza in tempi difficoltosi.

2. Struttura organizzativa snella

Si definisce ampiezza del controllo il numero di sottoposti che fanno capo ad un determinato supervisore. Più è ampia la portata del controllo e maggiore è il divario che sussiste tra persone che occupano ruoli diversi all'interno di un'organizzazione. Tale situazione comporta una rilevante difficoltà, da parte dei supervisori, nell'interagire con i propri subordinati e nel comunicare loro tutti gli obiettivi che essi devono perseguire e le modalità per raggiungerli. Da questo si desume che una semplificazione nella struttura organizzativa, prevedendo una minore dispersione dei dipendenti di un'organizzazione, aiuta l'interazione di tutti gli elementi che compongono un'azienda.

Una struttura snella, quindi, permettendo una continua comunicazione tra tutti gli individui che compongono l'organizzazione e una gestione più agevole e flessibile dell'azienda, rende più facile l'adattamento in caso di mutamenti dell'ambiente esterno dovuti, anche, a crisi profonde e shock improvvisi.

Tutto questo permette all'azienda di perseguire la tanto auspicata resilienza organizzativa.

3. Cultura orientata al conseguimento degli obiettivi aziendali

Se tutti gli individui che, insieme, compongono un'organizzazione sono guidati da una cultura ben delineata, il perseguimento degli obiettivi aziendali si rivelerà più agevole. Ottenere questo risultato è sicuramente arduo, soprattutto se pensiamo agli effetti della globalizzazione. Con la nascita di grandi imprese multinazionali è sorta la sfida di riuscire a coniugare insieme valori molto diversi. Solo le aziende che investono tempo e risorse nella realizzazione di progetti d'integrazione culturale riescono a creare coesione anche all'interno di organizzazioni internazionali, la quale conduce a migliori performance.

4. Valori aziendali

Questo driver è legato, in maniera molto forte, a quello precedente, in quanto, per riuscire a delineare una cultura organizzativa ben definita, si avverte la necessità che tutti i membri dell'organizzazione riconoscano i medesimi valori.

La condivisione di valori fa percepire unità all'interno del gruppo di individui che lavorano insieme. In questo modo, tutti si supporteranno con maggiore facilità e, collaborando, sarà anche più semplice raggiungere i risultati prefissati. Con la globalizzazione e la nascita di grandi imprese multinazionali, spesso non è stato possibile individuare un insieme di valori preciso che possa essere condiviso, in egual modo da tutti i membri dell'organizzazione. In questo caso, dunque, imparare a rispettare e a valorizzare le differenze si rivela la chiave per la crescita delle aziende.

Dunque, la condivisione dei valori e una cultura organizzativa ben delineata generano ritorni positivi per l'azienda e la guidano a perseguire la resilienza.

5. Sistema efficiente di incentivi

Di fronte a forti shock, come la crisi del 2008, le aziende devono avere la forza di non guardare solo ai ritorni di breve periodo, ma devono, piuttosto, focalizzarsi su quelli di lungo periodo, per poter nutrire speranze circa la loro sopravvivenza futura. Per questo,

si rende necessario studiare e predisporre strategie per il conseguimento di obiettivi di lungo termine. Per riuscire a ottenere i risultati sperati nei giusti tempi, è importante che l'azienda riesca a predisporre un adeguato sistema di incentivi. Quest'ultimo dovrà essere legato non solo alle performance finanziarie dell'impresa ma, anche, agli obiettivi strategici. Esso, inoltre, dovrà prevedere dei bonus per i dipendenti che svolgono al meglio la propria attività, in modo da spronare tutti a rendere al meglio delle proprie possibilità. Un sistema di incentivi, basato sugli obiettivi strategici di lungo periodo, aumenta, per le ragioni sovraesposte, la resilienza organizzativa dell'azienda.

6. Focus sul prodotto

C'è una relazione stretta tra diversificazione e resilienza. Infatti, le aziende più resilienti sono quelle che si caratterizzano per una struttura di business molto semplificata e che preferiscono focalizzare l'attenzione sulle proprie competenze primarie. Questa concentrazione sulle abilità che emergono dalle aree d'esperienza presenti nell'azienda, permette a quest'ultima di competere al meglio contro i propri concorrenti nel mercato. La focalizzazione di prodotto, basata sulle competenze caratteristiche dell'azienda, consente di essere subito riconducili alla mente dei consumatori e aumenta la resilienza organizzativa.

7. Focus geografico

La diversificazione dal punto di vista geografico porta l'azienda ad espandersi oltre i confini della propria nazione di appartenenza. Tale driver si misura conteggiando il numero di mercati e regioni in cui un'organizzazione si estende, ponderati per il peso che tali mercati ricoprono sul totale delle vendite realizzate dalla stessa. Un'espansione geografica comporta delle spese e dei guadagni. Un'azienda che punti a massimizzare i propri profitti deve valutare il trade-off costi e benefici della diversificazione internazionale, per capire se e dove espandersi. Per raggiungere la resilienza è necessario in primo luogo focalizzarsi sul proprio mercato d'origine, massimizzando il

proprio impegno su quel fronte e mantenendolo come elemento di forza. Dopodiché, si potrà concentrarsi, eventualmente, in altre aree geografiche, purché si riscontri che tale investimento sia coerente con la strategia di riferimento perseguita dall'azienda.

8. Focus sul cliente

Un'azienda deve indirizzare il proprio operato al fine di raggiungere l'obiettivo di accontentare le esigenze del consumatore. È essenziale, per questo, riuscire a pianificare e organizzare le attività di produzione, marketing e merchandising, in modo da allinearle alle priorità dei consumatori stessi. Impostare la propria strategia basandola sulla centralità del cliente porta dei benefici all'azienda. Quelli riscontrabili nel breve periodo consistono nell'aumento delle vendite e dei profitti, quelli ottenibili nel lungo portano alla fidelizzazione del compratore. Alla lunga vincono, aumentando la propria resilienza organizzativa, le aziende che basano il loro operato sulla *customer centricity* e che guardano, continuamente, ai bisogni dei clienti.

1.4.2.3. LA CONNESSIONE TRA I DRIVER E LE DIMENSIONI CHIAVE DI UN'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE

Dopo aver esposto le quattro dimensioni chiave e gli otto driver della resilienza è possibile notare come questi possano incrociarsi, andando a formare una fitta trama. Compiere questo sforzo di unione delle diverse teorie è utile. Esso, infatti, aiuta a comprendere quali siano le caratteristiche delle aziende resilienti e, quindi, quali siano gli aspetti che le organizzazioni dovrebbero curare con particolare attenzione, al fine di raggiungere i propri obiettivi e perdurare nel lungo periodo.

Parlando della leadership si è già ribadita l'essenzialità di riuscire a cogliere le evoluzioni che trasformano l'ambiente esterno, se possibile anche anticipandole, al fine di attuare le scelte migliori per adattarsi al mutamento. Per fare ciò, è fondamentale, dunque, ritrovare nell'organizzazione quelli che sono i primi due driver analizzati, ossia

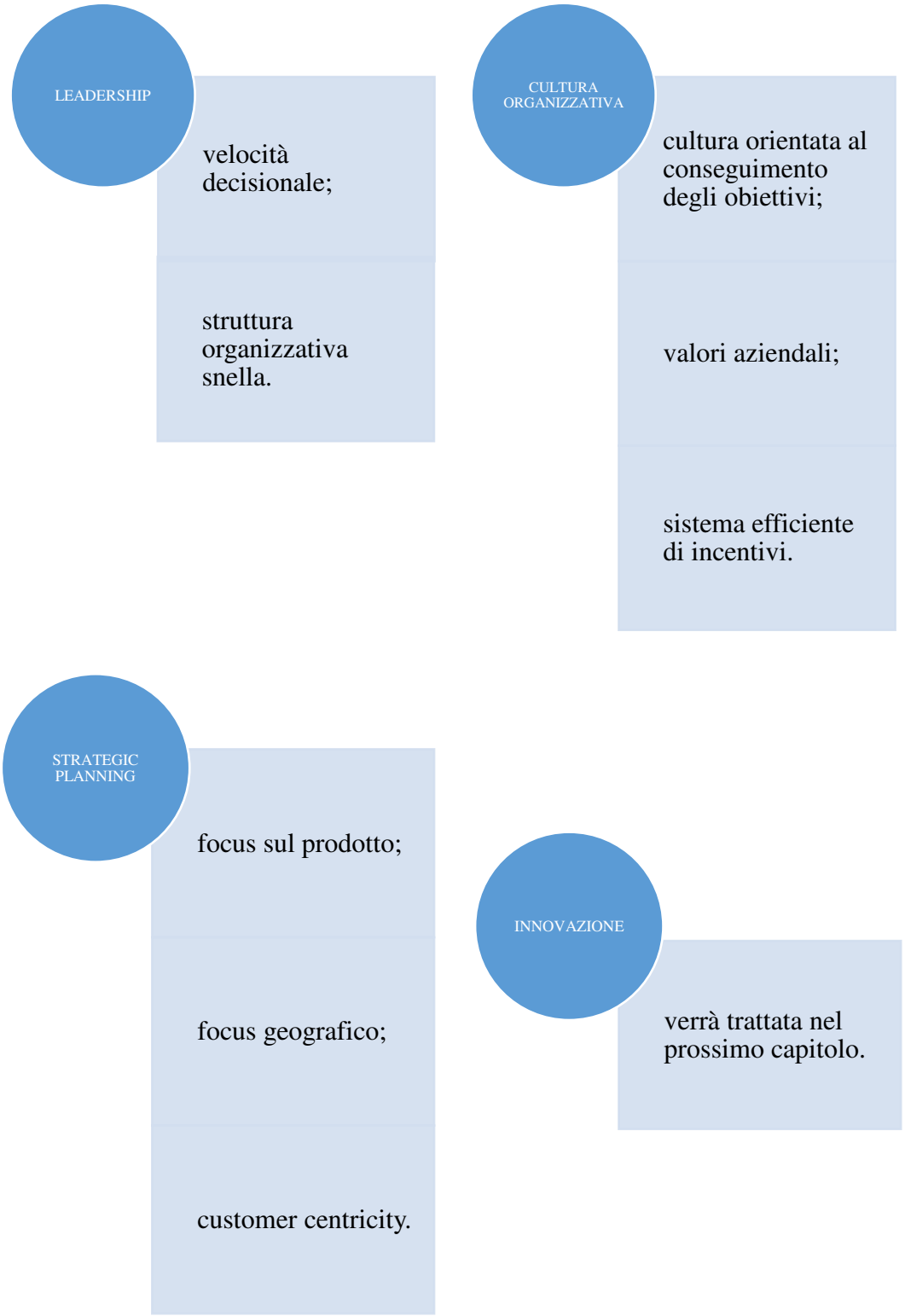
una struttura organizzativa snella che agevoli, in tal modo, la velocità nel prendere decisioni.

Secondariamente, una cultura orientata al conseguimento degli obiettivi aziendali, unita a dei forti e comuni valori aziendali e ad un sistema di incentivi efficiente è essenziale per creare un ambiente aperto e basato sulla fiducia, nel quale ogni individuo si senta libero di esprimersi e lavorare al meglio.

Infine, per riuscire a realizzare una pianificazione strategica che permetta all'azienda di anticipare i cambiamenti del mercato e rinnovarsi, è necessario che l'organizzazione abbia ben chiaro come muoversi e verso dove indirizzare i propri obiettivi di fondo. La focalizzazione di prodotto, geografica e sul cliente, aiutano a definire le linee guida che un'impresa deve seguire per poter essere resiliente e sono il punto di partenza per una pianificazione strategica ottimale, basata, cioè, sulla continua innovazione.

Ecco che, quindi, è possibile notare come gli otto driver elencati siano fondamentali per poter organizzare nella giusta maniera tre delle dimensioni chiave che caratterizzano un'organizzazione economica resiliente; della quarta, l'innovazione, si tratterà più approfonditamente in seguito. Da qui si comprende come focalizzare la strategia sui driver elencati per perseguirli, con il risultato di andare a implementare le quattro caratteristiche che assicurano all'azienda il conseguimento di buone performance di lungo termine, sia la chiave per conseguire la resilienza organizzativa.

Figura 1.4: Relazione driver e dimensioni chiave



Fonte: rielaborazione personale

1.4.2.4. LA RESILIENZA IN VENETO

Come già esposto, il Veneto si conferma essere una regione molto varia e caratterizzata da un contesto bipolare. Al suo interno, infatti, si distinguono aziende che hanno reagito alla crisi in modo positivo, migliorando, in alcuni casi, le loro performance e aziende che, contrariamente, si sono spente, più o meno lentamente, in conseguenza ai cambiamenti occorsi a partire dal 2008.

Tra le aziende che sono riuscite a rispondere alla crisi migliorandosi e, dunque, tra le organizzazioni classificabili come resilienti, Lanzavecchia, nel suo articolo del 2014[31], ne cita una in particolare: la Da Re S.p.A., fondata nel 1975 nel trevigiano. L'organizzazione, che inizialmente produceva pane, trovandosi di fronte all'esigenza di dover soddisfare una domanda sempre crescente, cominciò a studiare un prodotto che avesse come caratteristiche sia la genuinità del pane che la fragranza del grissino. Fu così che nel 1989 nacquero i Bibanesi, che permisero all'azienda di ampliare la rete dei propri clienti, in quanto prodotto a lunga conservazione che, però, non faceva rinunciare alla freschezza del pane. Ad oggi i Bibanesi si confermano leader nel mercato come beni sostituti del pane. Essi sono prodotti che riescono a coniugare tradizione, per la qualità e cura con cui vengono realizzati, e innovazione, grazie all'introduzione nel processo produttivo dell'automazione che efficienta ma non sostituisce il lavoro manuale.

La Da Re S.p.A. incorpora al proprio interno alcune caratteristiche e driver, trattati precedentemente, che la fanno rientrare di diritto nella categoria delle organizzazioni resilienti.

Essa, infatti, è mossa e animata da una serie di valori aziendali molto forti e sentiti dai propri lavoratori. La cultura organizzativa mira a preservare qualità e cura dei prodotti, senza esasperare l'automazione, ma mantenendo il lavoro degli operatori il fulcro di tutta l'attività produttiva. Questo, però, non le preclude di rinnovarsi e di ricercare sempre nuovi orizzonti. Essa, nel periodo di maggior crisi, ha introdotto una linea di

[31] Lanzavecchia A., (2014), *Crisi globale e imprese venete: eccellenza o sofferenza*, Microimpresa, vol. 36, pag 2 – 18

Bibanesi in cinque nuovi gusti e altri prodotti al Kamut. Tra il 2010 e il 2012, nonostante il periodo di difficoltà che stavano attraversando la maggior parte delle aziende, il fatturato della Da Re S.p.A. è cresciuto per merito del segmento dei prodotti biologicamente certificati.

L'azienda, inoltre, è riuscita a superare il momento di crisi, anche per il suo forte focus sul prodotto; quest'ultimo, infatti, deve rispettare degli standard aziendali ben precisi. Per questo motivo, l'attenzione dell'organizzazione si concentra sulla ricerca di materie prime selezionate, provenienti da fornitori affidabili e fidelizzati, con cui instaurare delle *partnership* strategiche.

Al fine di consentire il perdurare dell'azienda, sia prima che durante la crisi, è stata costante l'introduzione di innovazione tecnologica, attraverso il reinvestimento degli utili, per incrementare l'automazione produttiva, senza sacrificare, però, il personale, e con particolare attenzione al tema del risparmio energetico. Gli investimenti in immobilizzazioni hanno permesso all'organizzazione di rimanere al passo con i tempi migliorandosi progressivamente, continuando a confermarsi, anche in periodi di difficoltà, leader nel mercato.

Infine, a conferma ulteriore del benessere di cui tale azienda gode, nonostante la crisi, non si può tralasciare il fatto che essa non ha bisogno, grazie alla cassa in eccesso, di accedere al debito bancario di breve periodo. Essa è in grado di reinvestire i propri utili per acquistare nuovi impianti. Il ricorso a finanziamenti è stato registrato solo in caso di ampliamenti di stabilimento o grandi investimenti. Grazie a questa solidità e a questa politica aziendale, l'organizzazione non si è trovata in periodi di crisi ad essere penalizzata dalla decisione di molti istituti di credito di tagliare i finanziamenti concessi, come, invece, è successo a molte aziende fragili.

Grazie alle caratteristiche elencate, di cui Da Re ha fatto i propri punti di forza, l'azienda è riuscita a migliorarsi e a continuare la sua progressiva evoluzione, cogliendo i nuovi spunti che nascevano nei periodi avversi e assecondandoli, pur mantenendo saldi i cardini su cui ha basato il suo successo e che l'hanno guidata anche nel periodo di maggiore difficoltà.

1.4.3. LE AZIENDE ANTIFRAGILI

"Il vento spegne la candela e alimenta il fuoco"[32].

Il termine" antifragile" non esiste nel dizionario, ma è stato coniato da Nassim Nicholas Taleb nel suo libro "*Antifragile. Things that gain from disorder*". L'autore si è reso conto di come nessun termine esistente, specifico e non composto, possa esprimere il concetto inverso di fragilità. Per questo motivo, ha deciso di intervenire in tal senso, creando un neologismo.

La frase posta in apertura di questo paragrafo esprime, al meglio, cosa si intenda per antifragilità.

Il vento può causare il perire di una fiamma come, d'altro canto, può anche alimentarla. Lo stesso vale anche per gli shock, l'incertezza, il caos, le crisi. Tutti questi fattori sono i responsabili del tracollo di moltissime aziende, le fragili, come trattato precedentemente, ma permettono anche alle antifragili di prosperare. Le organizzazioni che vengono definite antifragili non si limitano, semplicemente, a resistere ai momenti di caos, aspettandone la fine, come agiscono, invece, le aziende robuste. Le antifragili, inoltre, non si comportano nemmeno come le aziende resilienti, che aspettano che il cambiamento si manifesti per poter desumere, da un'analisi dei mutamenti dell'ambiente esterno, gli spunti per migliorarsi ed evolvere all'interno, innovandosi, al fine di adattarsi alla metamorfosi che trasforma il contesto di riferimento. Le antifragili amano correre piccoli rischi in dosi sopportabili, discostandosi dall'atteggiamento più cauto adottato dalla maggior parte delle organizzazioni.

Alla categoria delle antifragili appartengono tutte quelle organizzazioni che traggono vantaggio dagli scossoni, che prosperano se esposte alla volatilità e ai fattori di stress, che amano l'avventura e l'incertezza.

[32] Taleb N.N., (2013), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, il Saggiatore, pag 21

Le organizzazioni antifragili affrontano l'ignoto e, addirittura, sono destinate al collasso se private della casualità e del rischio. Esse, se non incorrono in fattori di stress, si indeboliscono sempre di più, come accade per tutti i sistemi naturali. Secondo l'autore, il maggior fattore di fragilità della società consiste nel fatto che molte aziende hanno dimenticato l'attitudine a "mettersi in gioco"; per questa ragione, la maggior parte delle organizzazioni, a lungo andare, si logora fino a perire. Ecco che, quindi, privare i sistemi dei fattori di stress non li aiuterà, ma, contrariamente, li danneggerà, perché li deprederà di elementi vitali.

La classificazione introdotta inizialmente inquadrava le aziende antifragili tra le *anticipatory firms* più spinte. Questo perché essere antifragile significa non fermarsi, solo per riuscire ad adattarsi ai cambiamenti, ad una semplice innovazione di tipo incrementale. Quest'ultima è la tipologia di innovazioni più diffusa, che consiste nel modificare, rifinire o migliorare prodotti, processi o servizi che esistono già. Essere antifragile significa riuscire a predire i cambiamenti che caratterizzeranno il mercato, anticipandoli. Tali organizzazioni, per riuscire a interpretare i sempre nuovi cambiamenti e trend, senza subire in modo passivo e opprimente gli shock esterni, innovano in continuazione, al punto di rendere l'innovazione l'essenza della loro esistenza. Diventano innovatori seriali, non soltanto per riuscire ad adattarsi ai cambiamenti esterni, come succedeva per le aziende resilienti, ma per migliorarsi.

Per riuscire ad introdurre innovazioni di grande portata, che spingano un'azienda a compiere balzi in avanti tali da permetterle di superarsi, è necessario affrontare l'ignoto e il rischio. L'antifragile è ciò che riesce a trarre dei benefici dagli shock, a sfruttarli a suo vantaggio e a reagire migliorandosi e crescendo.

Ad ogni modo, è impensabile riuscire a giungere a un punto in cui tutte le aziende possano raggiungere l'antifragilità, basti guardare alla natura. Infatti, secondo quanto sostenuto dall'autore, l'evoluzione trae beneficio dalla casualità e dalla volatilità, purché in dosi non letali. Maggiori sono le perturbazioni che stravolgono un sistema naturale e maggiore sarà anche l'intervento della riproduzione selettiva e della casualità, combinate insieme, che faranno nascere generazioni con caratteristiche nuove e più affini con il mutato ambiente che le circonda. Affinché l'evoluzione possa verificarsi è necessario, infatti, che gli individui più deboli non si riproducano, lasciando spazio a

quelli più adatti a quelle condizioni. In questo modo solo i migliori, di volta in volta, si riprodurranno. Per questo motivo, si può concludere affermando che l'evoluzione non viene penalizzata dalla casualità e dai mutamenti dell'ambiente, quanto, piuttosto, ne trae beneficio.

Quanto appena esposto può essere applicabile anche al contesto economico. L'antifragilità, infatti, secondo Taleb, scaturisce, anche, dalla fragilità degli altri soggetti presenti nel mercato. In altre parole, è necessario il sacrificio degli elementi più deboli per poter garantire il benessere degli altri, che continueranno ad operare. La delicatezza di una start-up è indispensabile per l'antifragilità dell'intero sistema ed è proprio questo che garantisce il funzionamento dell'economia. Per poter comprendere meglio questo concetto, si introduce un esempio sul funzionamento del sistema. In un contesto più o meno esteso possono esistere molte realtà economiche fragili, che competono tra di loro, ad esempio ristoranti. Questi ultimi saranno concorrenti e si contenderanno i clienti; i più fragili periranno e gli altri continueranno la propria attività. A rimpiazzare i ristoranti fragili, che usciranno dal mercato, ne subentreranno di nuovi e tutto si ripeterà ciclicamente. Se, però, si passa a considerare il complesso di ristoranti di una determinata località, esso sarà antifragile, proprio per il fatto che le unità che lo compongono sono fragili. Se queste ultime fossero tutte robuste e, quindi, riuscissero a far fronte a tutte le problematiche che si dovessero presentare, perdurando in eterno, il settore sarebbe stagnante e, perciò, caratterizzato da un'intrinseca debolezza.

Da questo esempio si evince come sarebbe controproducente sperare che all'interno di un sistema ci possano essere soltanto realtà antifragili. Per il corretto funzionamento del sistema è necessario che ci siano aziende fragili, altre robuste e poi le resilienti e antifragili. È indispensabile che tutte le aziende lottino contro la mutevolezza del sistema per riuscire a cavalcare i cambiamenti che lo perturbano al fine di crescere e migliorarsi, ma è impossibile e sarebbe anche controproducente per l'intero mondo economico pensare che tutte le organizzazioni riescano nell'impresa di riuscire a sopravvivere ad ogni sconvolgimento. Taleb riconosce l'esistenza di questo problema, e, trattandolo, afferma che ogni imprenditore deve puntare a raggiungere, se non l'antifragilità, almeno un grado di robustezza tale da permettergli la sopravvivenza,

tuttavia, afferma anche che, per il bene dell'economia e l'interesse della collettività, non tutti possono sopravvivere. Questo dilemma tra interessi del singolo e interessi della comunità non trova una soluzione che metta in accordo le due parti. Perciò la conclusione a cui si giunge nel libro è che, per il bene dell'economia, gli interessi del singolo saranno destinati a venire meno nel caso in cui l'azienda non riesca a innovarsi e trarre dai mutamenti la spinta per evolvere e innovare.

Questa conclusione non è affatto banale, in quanto è alla base della logica dell'evoluzione, dove i più deboli periscono per lasciar spazio, solamente, ai migliori e far progredire la specie.

L'autore da questo deduce che fare l'imprenditore è un'attività eroica, per i rischi che tale soggetto decide di accollarsi e affrontare, ma è sicuramente indispensabile al fine di garantire la sopravvivenza dell'intero contesto economico.

1.4.3.1. L'ANTIFRAGILITÀ IN VENETO

"Innovarea" è un progetto strategico coordinato dall'Università Ca' Foscari di Venezia in collaborazione con la Regione del Veneto e Confindustria. Tale progetto mira ad identificare e studiare le organizzazioni che sono guidate dalla volontà di innovarsi in maniera continuativa, spinte da una costante brama di evolvere e migliorarsi. Lo scopo ultimo di questa mappatura e analisi delle aziende più virtuose all'interno del contesto veneto è quello di creare un ecosistema di business, ovvero una comunità di aziende, che si relazionino tra loro, creando delle sinergie. In questo modo si verrebbero a creare delle reti di organizzazioni ad alto potenziale innovativo a livello regionale, che diventerebbero, conseguentemente, più capaci di fronteggiare la competizione globale, aprendosi a nuovi mercati e generando tecnologie sempre nuove e via via perfezionate[33]. In questo modo, le aziende migliori del Veneto, creando partnership e collaborazioni, potrebbero guidare l'economia della regione in questione alla rinascita.

[33] Inno>area, *L'impresa Significante*, Il Manifesto, www.innovarea.eu

Di tale progetto si tratterà più specificatamente nei prossimi capitoli dell'elaborato, in quanto gli studi iniziati dai ricercatori di Innovarea diventeranno lo spunto di successive analisi personali svolte al fine di verificare se esista o meno la relazione tra resilienza, antifragilità e innovazione più volte menzionata dalla letteratura.

Il punto di partenza di questo progetto è stato l'analisi dell'universo delle aziende venete, che, ha portato all'identificazione delle 410 aziende più performanti della regione. Queste organizzazioni sono state definite antifragili, in quanto, nonostante la crisi, sono riuscite a trovare lo spazio per crescere. Alcune di queste aziende eccellenti, solo per citarne degli esempi, sono Tapì, Altana, Loison, Berto's e Lago[34].

Tapì, una tra le aziende più performanti individuate grazie a questo progetto, è nata nel 1998 come produttrice di tappi e chiusure di alta qualità tecnica da apporre su bottiglie di *spirits* e vini. L'azienda oggi conta cinque siti produttivi ubicati in Italia, Messico e Argentina. Negli ultimi 15 anni l'azienda ha lavorato al fine di creare una rete di relazioni e *joint venture* che le permettesse di essere presente in più di 60 paesi in tutto il mondo. Attualmente, la sua capacità di creare prodotti dal design ricercato e customizzati la rende un'azienda leader all'interno del settore in cui opera. Il successo di Tapì è dovuto al ruolo che la Ricerca e Sviluppo, in quanto fattore cruciale, ha ricoperto all'interno di questa realtà. Infatti, il mercato e le tecnologie cambiano in continuazione e per riuscire a vincere contro i competitors è necessaria una costante ricerca di nuove soluzioni di design, funzionali e tecnicamente superiori. Le numerose strutture di R&S di Tapì (Tapì R&D, Tapì Labs, Tapì Technical Department e Tapimatic[35]) hanno permesso all'organizzazione di evolvere in continuazione. L'azienda, grazie al suo desiderio di esplorare idee nuove e innovative, spesso, è riuscita ad anticipare i trend e le preferenze del mercato, garantendosi, così, una posizione di vantaggio competitivo sulle altre imprese del settore. Questa continua ricerca di innovazione ha permesso a Tapì di prosperare anche nel periodo di massima crisi, mantenendo il proprio vantaggio rispetto ai competitors e facendole guadagnare, in questo modo, l'appellativo di azienda antifragile.

[34] 22 ottobre 2014, *Il Veneto riparte da 410 aziende, uno studio dell'Università Ca' Foscari ha individuato le imprese che hanno superato bene la crisi*, Il Gazzettino, Economia & Finanza, pag 17 - 18
[35] Tapì R&D, www.tapi.it

1.5. CONCLUSIONE

Dopo aver introdotto la crisi del 2008, si sono analizzate diverse categorie di aziende, suddivise a seconda della loro reazione a tale improvviso e forte shock.

Le aziende fragili, di fronte a uno shock, periscono; le robuste rimangono identiche a sé stesse; le resilienti riescono ad adattarsi e cambiare all'interno, in ragione dei cambiamenti che hanno stravolto l'ambiente esterno; le antifragili, invece, sfruttano gli shock per migliorarsi ed evolvere.

Dopo aver descritto le risposte delle aziende alla crisi, si può affermare che, alla base dei problemi delle organizzazioni, ci sia un forte problema culturale. Quest'ultimo dipende dall'incapacità delle imprese di affrontare un contesto in continua evoluzione. La crisi economica del 2008 insegna che shock e sconvolgimenti, oramai, sono sempre più frequenti e ravvicinati. La soluzione, non può più essere, dunque, quella di attendere, passivamente, che la tempesta passi, perché a seguito di una crisi se ne ripeterà un'altra, in continuazione. Chi, perciò, non reagisce, ma assume un atteggiamento inattivo, aspettando che il momento sfavorevole passi, è destinato ad uscire dal mercato in breve tempo. Per sopravvivere non basta essere robusti, perché gli shock stanno diventando la quotidianità. Per affrontare le turbolenze e la volatilità bisogna saper essere proattivi, innovare, imparare dagli errori altrui per non ripeterli ma, bensì, sapersi migliorare ed evolvere. In questo modo, fino a che le aziende riusciranno a stare al passo con i mutamenti dell'ambiente esterno, rinnovandosi, esse continueranno ad operare nel mercato e ad essere profittevoli. Nel momento in cui tali organizzazioni non riusciranno più ad evolvere, dopo essere passate per una fase di fragilità, soccomberanno, lasciando il loro posto a nuove aziende più innovative e, dunque, in grado di affrontare l'estrema volatilità e incertezza che, ormai, caratterizza l'economia odierna.

CAPITOLO 2

L'INNOVAZIONE COME STRUMENTO CONTRO LA CRISI

Il legame che sussiste tra resilienza, antifragilità e innovazione

2.1. INTRODUZIONE

Nel XX secolo l'innovazione è diventata fondamentale e irrinunciabile all'interno del contesto economico internazionale.

Cosa si intenda, di preciso, con il termine "innovazione" è però difficile da spiegare, come arduo è, anche, riuscire a fornirne una misurazione.

Tuttavia, non si può tralasciare il fatto che l'innovazione abbia rivoluzionato il modo di operare, collaborare e competere di tutti gli attori economici. Infatti, questa è divenuta uno degli elementi imprescindibili nella vita quotidiana di individui, imprese, industrie e persino paesi.

Schumpeter[36] annoverò l'innovazione tra le variabili che hanno inciso, maggiormente, sul cambiamento industriale. Egli riteneva l'innovazione un continuo processo di cambiamento e di accumulo di conoscenza. Schumpeter affermò che l'innovazione determina un profitto temporaneo, che, però, è destinato a perdurare nel tempo, se

[36] Joseph Schumpeter (1883-1950) fu il primo a discutere e approfondire il ruolo esercitato dall'innovazione nell'economia moderna.

l'attività è sostenuta; contrariamente, il profitto scompare nel momento in cui altre imprese attuano meccanismi di reazione. Schumpeter, inoltre, introdusse una distinzione chiara tra due termini fino a quel momento considerati alla stregua di sinonimi: invenzione e innovazione. Definì l'invenzione come qualcosa di puramente tecnologico e scientifico, differenziando tale concetto da quello di innovazione. Quest'ultima, per lo scrittore, consisteva, infatti, nel "fare qualcosa di nuovo", che non doveva necessariamente derivare da un'invenzione.

L'innovazione, perciò, secondo quanto esposto dall'autore, consiste in una combinazione di mezzi produttivi atti a volgere l'impresa verso nuovi mercati, nuove forme organizzative o nuove fonti di approvvigionamento. Significa, dunque, rispondere in maniera creativa ad alcune domande, introducendo moderne soluzioni, diverse da quelle ipotizzate da altri attori economici.

Tuttavia, come sovraesposto, il concetto di innovazione resta troppo esteso ed etereo per poter essere ricondotto ad una semplice definizione. Quanto sopra proposto offre, semplicemente, una prima analisi dell'argomento, cercando di fornire un primo inquadramento del concetto.

Per riuscire ad avere un'idea di cosa, effettivamente, l'innovazione possa rappresentare, all'interno del mondo economico, si rende necessario provvedere alla definizione di numerosi concetti e caratterizzazioni strettamente collegati all'innovazione stessa.

2.2. DEFINIZIONI E CATEGORIZZAZIONI

2.2.1. INVENZIONE E INNOVAZIONE

Una prima distinzione tra invenzione e innovazione, sulla base di quanto scritto da Schumpeter, è già stata riportata nel paragrafo introduttivo al capitolo. Partendo da questa prima classificazione, avendo già precisato che i due concetti non sono sinonimi, è possibile dare una definizione più esaustiva delle due nozioni.

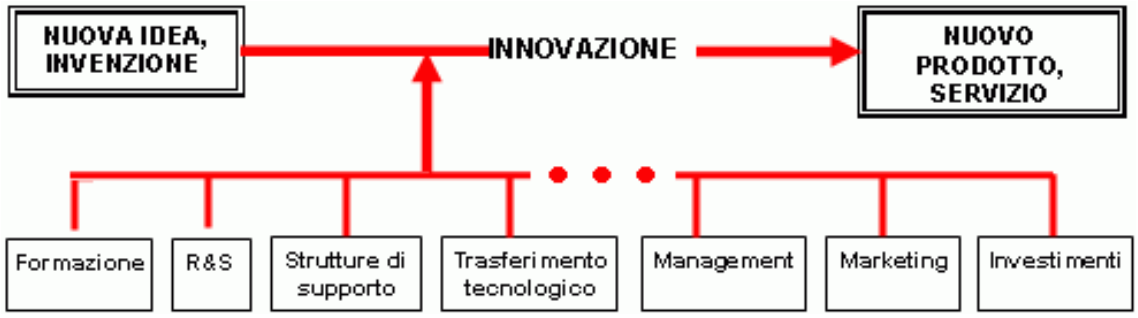
L'invenzione è una nuova idea, un nuovo sviluppo scientifico o una novità tecnologica che non è stata ancora realizzata tecnicamente e materialmente. Per questo motivo, molto spesso, la nascita di un'invenzione è da ritenersi un fenomeno casuale e, soprattutto, non verificatosi per motivazioni economiche o competitive.

L'innovazione, contrariamente, è la realizzazione, l'estensione di un'invenzione che, dunque, finisce per concretizzarsi in un nuovo prodotto o processo produttivo, cominciando, così, a venir sfruttata in ambito commerciale. Infatti, se un inventore realizza una scoperta, ma non trova qualcuno disposto ad adoperarsi al fine di produrla, essa rimarrà nascosta e non disponibile.

Inoltre, mentre le invenzioni si possono realizzare ovunque, nelle università piuttosto che in istituti di ricerca, per fare due esempi, viceversa, l'innovazione avviene più di frequente all'interno delle imprese. Per essere in grado di trasformare un'invenzione in un'innovazione, solitamente, le aziende devono essere in grado di combinare insieme diversi tipi di conoscenze, competenze e risorse. C'è la necessità che si riscontri una continuità nel processo di innovazione. L'azienda potrebbe aver bisogno, per realizzare un'innovazione, di conoscenze produttive, di mercato, di una rete di distribuzione funzionale, come di moltissime altre abilità e strutture. L'innovazione, dunque, per potersi concretizzare attraverso la trasformazione e applicazione dell'invenzione, deve passare per una serie di fasi. I vari step attraverso i quali si realizzerà tale metamorfosi

sono, solo per citarne alcuni, la progettazione, la realizzazione fisica e la commercializzazione dell'invenzione.

Figura 2.1: Il ciclo dell'innovazione



Fonte: http://www.innosupport.net (InnoSupport – Supporting Innovations in SME)

Tuttavia, è doveroso specificare che non sempre le invenzioni portano alla realizzazione di un'innovazione, come, contrariamente, non tutte le innovazioni devono la propria origine a delle invenzioni. Infatti, le innovazioni possono derivare, solo per riportare un esempio, da una ricombinazione di conoscenze già esistenti e applicate, come, anche, dalla commercializzazione di prodotti già esistenti, ma questa volta al fine di soddisfare un nuovo tipo di domanda o, ancora, dall'apertura a nuovi mercati, fino a quel momento trascurati.

Un esempio chiarificatore di quanto appena esposto è legato allo sviluppo, a metà degli anni Novanta, di Internet. Nel caso in questione i computer, le reti che li mettevano in correlazione, la posta elettronica e tutta una serie di altre tecnologie legate a questo mondo già esistevano da tempo. L'innovazione si è concretizzata nel momento in cui tutte le componenti sopra elencate sono confluite insieme, al fine di realizzare una rete informatica in grado di mettere in comunicazione utenti di computer diversi[37]. Non c'è stato bisogno di nuove invenzioni e scoperte per realizzare il progetto, in quanto si è rivelato sufficiente procedere con una riconfigurazione dell'esistente al fine di compiere l'evoluzione. Da tale esempio si evince come innovazione e invenzione, pur essendo correlate, rappresentano due concetti differenti e da non confondere.

[37] Nosengo N., (2005), *Invenzione, quando nasce una nuova tecnologia*, www.treccani.it

2.2.2. INNOVAZIONE E DIFFUSIONE

La distinzione tra diffusione e innovazione concerne il processo di adozione di quest'ultima da parte delle imprese che ne fruiranno o da parte dei consumatori. Tale differenziazione, quindi, si riferisce alla rilevanza economica che l'innovazione acquisisce nel tempo all'interno del sistema economico.

Nella maggior parte dei casi, parlando di tale argomento, si introduce un'ipotesi, del tutto semplificatrice, secondo la quale le innovazioni sono, prontamente, adottate da tutti gli agenti economici in grado di poterle sfruttare per trarne vantaggio. Analizzando la storia, invece, si evince che la diffusione delle innovazioni, molto spesso, non si rivela né istantanea, né, tantomeno, rapida. Più comunemente, esse si diffondono in modo graduale.

Dopo l'avvio del processo di diffusione, l'adozione delle innovazioni comincerà in maniera flebile, per poi accelerare gradualmente e progressivamente quando inizierà a venir attuata da molti più interessati. Una volta che la maggior parte degli agenti economici, in grado di trarre vantaggio da questa, l'avranno già fatta propria, la velocità del processo di diffusione comincerà a diminuire, e quest'ultimo decelererà.

È essenziale precisare, però, che la velocità di diffusione delle innovazioni dipende da moltissimi fattori e non è facile da prevedere in anteprima. A volte, infatti, innovazioni simili si diffondono con tempistiche e velocità differenti se proposte in contesti, settori, ambiti, paesi e periodi diversi.

Come esposto, un'innovazione può richiedere tempi di diffusione più o meno lunghi. Tali tempistiche, a volte, possono essere legate alla complessità tecnica dell'ultimo prodotto o processo da introdurre. Il mercato, infatti, potrebbe necessitare di un periodo di stasi per comprendere la reale utilità della novità proposta. Un esempio è rappresentato dal sistema di Bluetooth, che permette la comunicazione senza fili tra più *device*, ossia computer, cellulari, auricolari. Esso è stato introdotto per la prima volta nel mercato nel 1999, tuttavia, la reale diffusione di questa innovazione si è registrata

parecchi anni dopo, tra il 2005 e il 2006[38]. Il lasso di tempo che è intercorso tra la prima commercializzazione e la grande diffusione del prodotto ha rappresentato il periodo necessario affinché il mercato comprendesse le reali potenzialità di tale sistema, ad oggi di uso comune.

2.2.3. INNOVAZIONE DI PRODOTTO E INNOVAZIONE DI PROCESSO

In linea generale, l'innovazione può riguardare i prodotti, oppure, i processi produttivi.

Nel primo caso l'innovazione consiste nel miglioramento di un prodotto già esistente, oppure, nella creazione di un nuovo prodotto, che si riveli in grado di soddisfare le ultime esigenze dei consumatori. Questi ultimi, infatti, manifestano preferenze e necessità in continua evoluzione, che mutano di volta in volta sia sotto l'aspetto qualitativo, che del contenuto tecnologico, che delle prestazioni che questi si attendono dai beni proposti dalle aziende. L'innovazione di prodotto consente all'impresa di mantenere o guadagnare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti che operano nel medesimo mercato.

Il secondo tipo di innovazione considerata in questo paragrafo, invece, concerne il miglioramento di un processo produttivo o la creazione di uno del tutto nuovo. Essa permette alle aziende in grado di attuarla di abbattere i costi da sostenere, di migliorare la qualità dei prodotti commercializzati oppure di ottenere nuovi prodotti.

In molti casi, però, queste due tipologie di innovazione sono strettamente collegate. L'innovazione di processo, infatti, come sovraesposto, può portare al miglioramento, come anche alla creazione, dei beni commercializzati da un'azienda, innescando, quindi, un'innovazione di prodotto.

[38] Seminari Bocconi, Università degli Studi di Siena, (2010), *Il processo di adozione di un nuovo prodotto, Il mercato dell'innovazione*

2.2.4. INNOVAZIONE INCREMENTALE E INNOVAZIONE RADICALE

Le innovazioni possono essere distinte anche per il grado di novità rispetto alla tecnologia, all'organizzazione e alla domanda esistenti.

Le innovazioni incrementali consistono nel perfezionamento di un prodotto, di un processo o di un servizio rispetto a quanto già disponibile. Esse scaturiscono dalla volontà dei soggetti che le promuovono di apportare miglioramenti alla qualità, alle prestazioni e all'adattabilità dei prodotti. Innovazioni di tipo incrementale, inoltre, possono nascere dalla determinazione delle imprese di ridurre i costi di produzione o quelli di vendita.

Le innovazioni radicali rappresentano una rottura con i prodotti o i processi esistenti e di norma sono legate ai risultati di ricerche nei laboratori industriali, o di quelli di enti pubblici o di università. Da questo tipo di innovazioni hanno origine nuove industrie o segmenti di mercato.

Secondo Xu e Yan[39], le innovazioni radicali hanno la capacità di creare una spaccatura con quanto esistente fino a quel momento, rivoluzionandolo; così facendo garantiscono all'azienda, in grado di attuarle, di guadagnare una posizione competitiva nel mercato. Per riuscire ad attuare innovazioni di questo tipo è necessario investire in continuazione e in maniera cospicua nella ricerca di nuove idee e soluzioni. Tuttavia, va puntualizzato che il ritorno di tali investimenti non è mai garantito, essendo piuttosto incerto il risultato, e che, in ogni caso, è necessario pazientare, in quanto le innovazioni radicali si concretizzano soltanto dopo lunghi periodi di studio e analisi. Le innovazioni di tipo incrementale racchiudono al loro interno un potenziale tecnologico ed economico di minor portata, rispetto alle precedenti, garantendo però un ritorno degli investimenti più veloce. Esse, inoltre, si caratterizzano per una minore incertezza di risultato, agendo su un orizzonte temporale di più breve periodo ed essendo più caute di quelle radicali.

[39] Xu C., Yan M., (2014), *Radical or Incremental Innovations: R&D Investment Around CEO Retirement*, Journal of Accounting, Auditing & Finance, vol. 29, pag 547 – 576

Secondo Freeman nel suo articolo "*Innovazioni tecnologiche e organizzative*"[40], le innovazioni incrementali sono molto numerose, vengono attuate gradualmente nel tempo e consentono di adattare le innovazioni più radicali alle mutevoli e impreviste necessità dei consumatori, i quali, spesso, appartengono a contesti geografici, settoriali ed organizzativi differenti da quelli per cui le innovazioni più creative e rivoluzionarie erano state concepite. Dunque, non esiste una netta distinzione tra le due tipologie di innovazione; esiste, infatti, un susseguirsi di possibilità che danno spazio prima ad una tipologia e poi all'altra.

Tutte le definizioni e distinzioni sovraesposte chiariscono l'argomento, offrendone un inquadramento teorico, e offrono una panoramica, da diversi punti di vista, di quello che l'innovazione rappresenta all'interno dell'economia moderna.

2.3. LE FONTI

L'attività innovativa delle imprese è notevolmente influenzata dal settore di appartenenza delle stesse, dalla loro dimensione e dal contesto di riferimento in cui esse operano. Tali caratterizzazioni, che distinguono la moltitudine di aziende esistenti, diversificano le fonti che l'organizzazione utilizza al fine di generare innovazione.

Le principali fonti, citate da Malerba nel suo libro "*Economia dell'innovazione*"[41], di cui le imprese si servono per concepire innovazione sono:

- ✓ Ricerca e Sviluppo (interna o esterna all'azienda);
- ✓ apprendimento non formalizzato;
- ✓ clienti (facendosi guidare dalle loro preferenze e opinioni);

[40] Freeman C, (1994), *Innovazioni tecnologiche e organizzative*, Enciclopedia delle scienze sociali, www.treccani.it
[41] Malerba F., (2000), *Economia dell'innovazione*, Carocci editore

- ✓ fornitori;
- ✓ concorrenti;
- ✓ imprese di altri settori (cross-fertilizzazione);
- ✓ enti di servizio alla progettazione;
- ✓ enti di ricerca e università;
- ✓ reclutamento;
- ✓ formazione.

La Ricerca e Sviluppo (R&S), in inglese *Research and Development (R&D)*, rappresenta un'attività condotta interiormente alle aziende e organizzazioni, volta all'introduzione di innovazioni all'interno delle stesse.

La Ricerca e Sviluppo, in sostanza, si fonda su una ricerca e un lavoro di tipo creativo con il fine ultimo di implementare quelle che sono le conoscenze scientifiche e tecniche delle imprese. Tali competenze si concretizzeranno, in seguito, mediante la realizzazione di nuove applicazioni delle stesse.

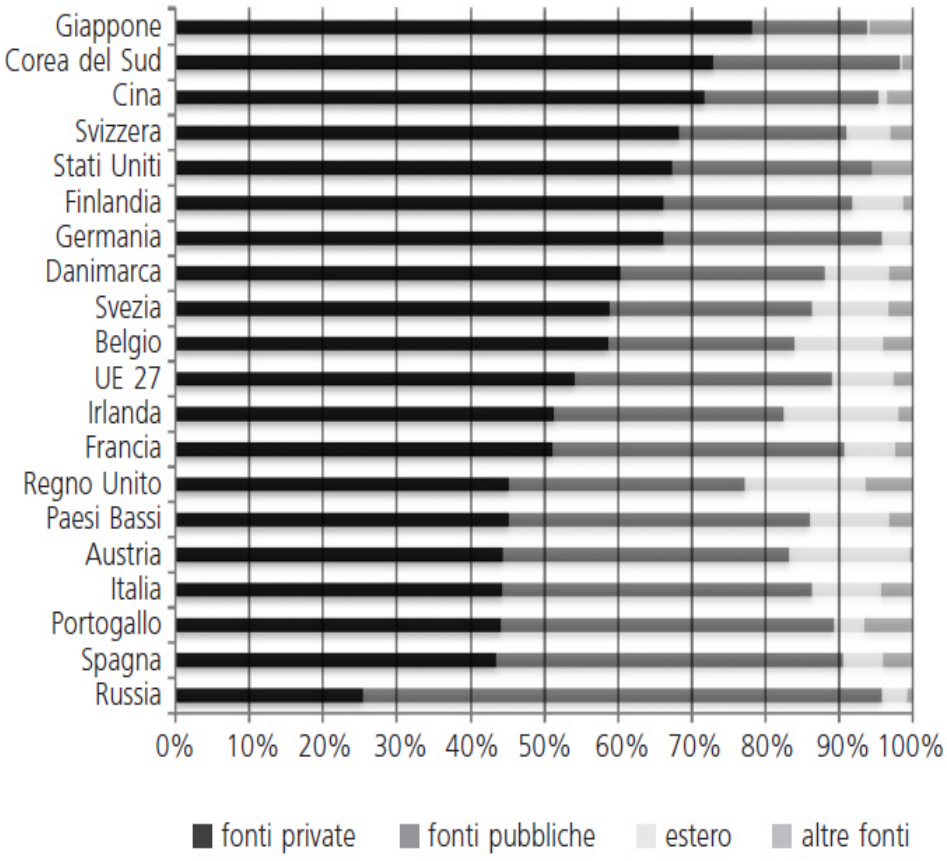
L'attività di R&S è costituita da tre macro-fasi, che non sempre si susseguono in maniera sequenziale. Il primo stadio è costituito dalla ricerca di base, la quale ha come fine ultimo quello dell'ampliamento del patrimonio di conoscenze scientifiche di dominio dell'azienda. Essa non è orientata al conseguimento di obiettivi precisi per quanto riguarda l'implementazione di prodotti o processi produttivi. Il secondo step è occupato dalla ricerca applicata: essa applica conoscenze scientifiche oppure genera conoscenze tecniche per riuscire a dare vita a nuovi prodotti o processi produttivi. La terza fase è quella dello sviluppo: essendo l'ultima essa è quella che concerne la reale ed effettiva realizzazione di nuovi prodotti e processi produttivi.

Come sovraesposto, queste tre fasi non necessariamente sono consequenziali. In ogni caso, i confini che separano uno stadio dall'altro sono piuttosto labili e difficilmente distinguibili e l'importanza di ogni singolo passaggio può assumere significati e importanza differenti a seconda del tipo di azienda, impresa, settore che si sta

considerando e delle diverse preparazioni e competenze di tutto il personale coinvolto nei tre step.

Le tre fasi del processo di Ricerca e Sviluppo possono, inoltre, essere svolte da diversi tipi di organizzazioni, vale a dire grandi o piccole imprese piuttosto che università o centri pubblici di ricerca.

Figura 2.2: Le fonti dell'innovazione



Fonte: Schilling M. A., Izzo F., (2013), *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill.

Dalla figura sopra riportata, si evince come la maggior parte dei fondi per finanziare i processi di Ricerca e Sviluppo, nei principali Paesi del mondo, provenga dalle imprese private. In Italia, però, una quota ancora dominante di tali finanziamenti è coperta dagli investimenti pubblici, mentre, secondo Schilling, appare ancora inadeguata la partecipazione delle imprese private agli investimenti in R&S.

Un'altra importante fonte d'innovazione per le imprese consiste nell'apprendimento non formalizzato in R&S. Esso concerne i processi di acquisizione e accumulazione della conoscenza da parte delle organizzazioni. Essi muovono e si concretizzano mediante la ricerca, l'attività produttiva e quella di marketing. Fondamentali sono le caratteristiche della multidimensionalità e della cumulatività[42] del processo di apprendimento, il quale unisce conoscenze formalizzate e condivise a quelle di tipo non formalizzato, dunque, tacite e locali.

2.4. I MODELLI DELL'INNOVAZIONE

L'innovazione può essere rappresentata, in maniera molto efficace, come un iter attraverso il quale vengono generati, come visto precedentemente, nuovi processi produttivi o nuovi prodotti. L'analisi dei processi innovativi include due modelli molto diversi tra loro: il modello lineare e il modello a catena.

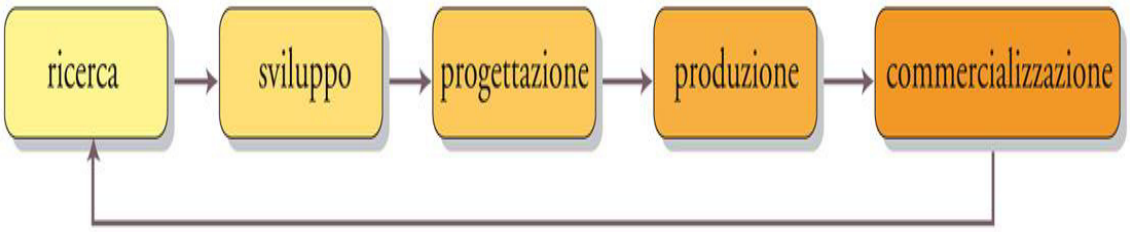
2.4.1. IL MODELLO LINEARE

Il modello lineare parte dall'assunzione che l'innovazione proceda in modo sequenziale. Esso si caratterizza da una successione di diverse fasi. Il processo che conduce

[42] Cumulatività: alcune di queste risorse non possono essere acquisite attraverso semplici decisioni di investimento ma richiedono di essere generate endogenamente attraverso processi di accumulazione.

all'innovazione inizia con l'attività di ricerca di base, prosegue con quella applicata, dello sviluppo e della messa a punto del processo di fabbricazione, che introducono un nuovo artefatto. La R&S, dunque, si rivela una condizione essenziale per attivare questo processo di innovazione. Questi primi passaggi concludono la fase della ricerca in senso ampio. A questo punto del processo si renderà necessaria la produzione su larga scala dell'artefatto e, conseguentemente, la commercializzazione. Quest'ultima è la fase di diffusione del prodotto nel sistema economico.

Figura 2.3: Il modello lineare



Fonte: Sirilli G., (2008), *Innovazione tecnologica*, Enciclopedia della scienza e tecnica.

In questa rappresentazione, a cura di Sirilli[43], del processo innovativo, la sequenza di fasi da attraversare è ben definita e la direzione è univoca. Il modello lineare è alla base delle scelte intraprese da aziende e istituzioni che mirino ad ampliare i propri orizzonti introducendo soluzioni originali ai problemi. Dunque, tale modello rappresenta a pieno l'organizzazione dei processi innovativi delle imprese che operano in settori ad elevato contenuto tecnologico, come, per esempio, quello farmaceutico, aereospaziale o delle biotecnologie.

[43] Sirilli G., (2008), *Innovazione tecnologica*, Enciclopedia della scienza e tecnica.

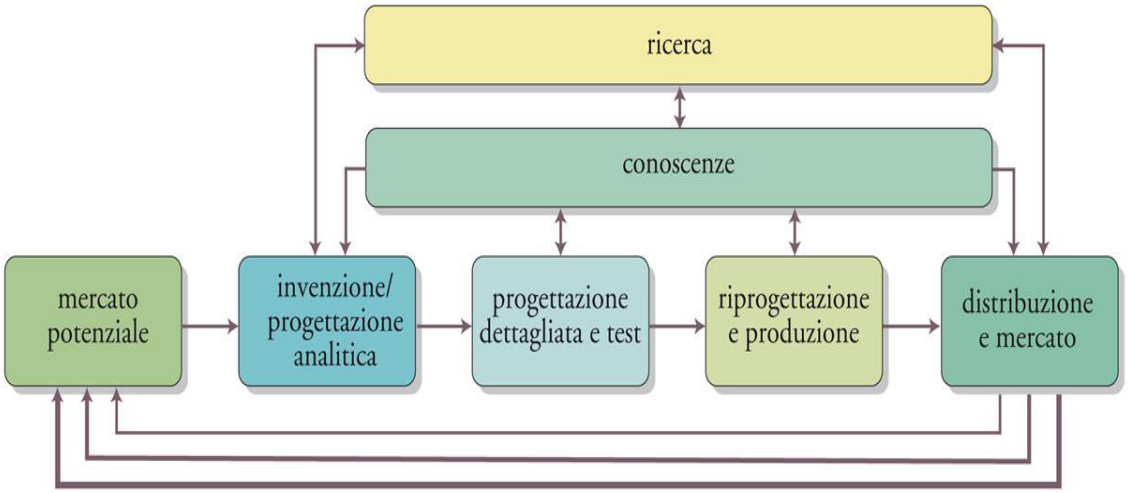
2.4.2. IL MODELLO A CATENA

Il modello a catena assume che vi sia una sequenza centrale, la quale ricalca il modello lineare tradizionale. Quest'ultima, però, se ne differenzia per il ruolo che percezione e individuazione del mercato potenziale giocano nella fase iniziale del processo di innovazione. Una volta individuato il mercato potenziale, che costituisce il primo passo da compiere, inizia il percorso innovativo, che è incentrato sulla progettazione e sul design analitico. Quest'ultimo rappresenta un'altra fondamentale differenza rispetto al ruolo della ricerca applicata del modello lineare. Infatti, esso, consiste nell'analisi di nuove combinazioni di conoscenze e componenti già esistenti. L'innovazione, in questo caso, non rappresenta una novità in termini assoluti, quanto, piuttosto, una ricombinazione studiata e intelligente dell'esistente. Nel caso l'azienda non disponga delle conoscenze necessarie per avviare questo processo essa sarà spinta a rivolgersi all'esterno, cercando brevetti e pubblicazioni scientifiche e rivolgendosi a consulenti e centri di ricerca. Soltanto nei casi in cui si manifesti la necessità di disporre di nozioni completamente nuove, allora, si ricorrerà all'attivazione della R&S.

Nel modello a catena si può, dunque, conseguire l'innovazione anche senza fare ricerca. Questo si verifica per molte imprese, che innovano modificando, ricombinando, adattando e trasferendo conoscenze disponibili internamente o reperibili nel panorama scientifico e tecnico nazionale, piuttosto che internazionale.

Le fasi successive del processo che anima il modello a catena si verificano quando il design viene testato, modificato e commercializzato in forma di prodotto finito.

Figura 2.4: Il modello a catena



Fonte: Sirilli G., (2008), *Innovazione tecnologica*, Enciclopedia della scienza e tecnica.

Come si evince dalla figura, oltre alla catena centrale, esistono altre quattro tipologie di relazioni all'interno del modello in questione. I primi legami da considerare, secondo Sirilli, sono i feedback, che forniscono indicazioni utili e informazioni riguardanti le fasi più a valle del processo innovativo fino a quelle più a monte. Essi operano lungo tutta la catena e permettono un corretto riassetto delle fasi iniziali al fine di conseguire gli obiettivi prefissati attraverso tale processo di innovazione. In secondo luogo, un nuovo design analitico può scaturire, direttamente, dal progredire della conoscenza scientifica e tecnologica. Successivamente, un adeguato livello di conoscenza è necessario, non solo per la generazione di nuovo design analitico, ma, anche, per far progredire tutta la catena innovativa. In ultima istanza, le innovazioni che riguardano la creazione di nuovi prodotti possono consentire avanzamenti in diversi campi scientifici. Dunque, l'unidirezionalità, che va dalla scienza all'innovazione del modello lineare viene meno nel caso del più dinamico modello a catena.

2.5. INDICATORI DELL'INNOVAZIONE

Il processo di sviluppo e di diffusione della scienza e della tecnologia si caratterizza per essere estremamente complicato per la molteplicità di legami tra le varie componenti del sistema. Nel corso degli anni si è, dunque, assistito ad una continua trasformazione che ha portato ad un allargamento della prospettiva di indagine. Con il passare del tempo il bisogno di analizzare i legami che intercorrono tra scienza, tecnologia, economia e società si è reso sempre più palese. Questo ha portato ad un incremento del numero di indicatori utilizzabili nell'indagare il vasto tema dell'innovazione.

Negli anni '50 hanno preso piede le prime analisi quantitative del sistema scientifico e tecnologico, che sono state approfondite nei decenni successivi con l'introduzione di sempre nuovi e più affinati indicatori, che venivano utilizzati per caratterizzare i processi innovativi. L'espansione più imponente è avvenuta negli anni '90. I nuovi indicatori hanno riguardato: le tecnologie produttive, il sostegno pubblico all'innovazione tecnologica delle imprese (finanziamenti diretti e indiretti, commesse pubbliche, accesso alle strutture tecniche pubbliche), l'investimento immateriale (R&S, software, formazione), gli indicatori sulle tecnologie dell'informazione e la comunicazione.

Negli anni gli indicatori della scienza e della tecnologia sono stati oggetto di un importante processo di sviluppo che ha visto come principale responsabile il Gruppo NESTI dell'OCSE[44]. Esso ha svolto un ruolo chiave nella proposizione ed elaborazione degli indicatori ed ha, inoltre, predisposto i vari manuali statistici (OECD, 1990; 1994a; 1994b; 1995; 1996a), spesso in collaborazione con l'EUROSTAT (EUROSTAT, 1994; OECD, 1996a).

Freeman e Soete[45] ripercorrono gli anni nei quali hanno cominciato a diffondersi i primi indicatori dell'innovazione, individuando, anch'essi, l'OCSE come l'organizzazione che

[44] L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico è stata istituita con la Convenzione sull'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, firmata il 14 dicembre 1960. Entrò in vigore il 30 settembre 1961, ha sede a Parigi ed oggi raccoglie 34 Paesi membri, Farnesina – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, www.esteri.it.

[45] Freeman C., Soete L., (2009), *Developing science, technology and innovation indicators: what we can learn from the past*, Research Policy, vol. 38, pag 583 – 589

si è rivelata particolarmente influente e costruttiva, negli ultimi quarant'anni, per l'implementazione di standard internazionali per la ricerca e l'affinamento di misurazioni di input ed output sia dell'R&D che di altri servizi. I due autori, in accordo con quanto proposto da Sirilli durante la Quinta conferenza Nazionale di Statistica, svoltasi a Roma nel Novembre del 2000, propongono il *Frascati* dell'OCSE come primo manuale da considerare con riguardo all'individuazione degli indicatori da utilizzare per tentare di misurare scienza e tecnologia. Tale testo si proponeva di dividere la ricerca, l'apprendimento ottenibile mediante la sperimentazione e, infine, le correlate attività scientifiche. Dunque, tale manuale proponeva una separazione tra le funzioni della Ricerca e Sviluppo e le attività scientifiche ad esse legate. Ma, a partire dal ventesimo secolo, molte industrie attuarono una rivoluzione, introducendo, al loro interno, sezioni e dipartimenti di Ricerca e Sviluppo specializzati. Le risorse impiegate in questo contesto cominciarono ad essere sempre più ingenti, a partire dagli anni '70 e '80, aumentando il focus sulla ricerca di indicatori adeguati per la misurazione della componente innovativa e tecnologica delle organizzazioni. Fu a questo punto che la definizione fino a quel momento proposta per descrivere ciò che si intendeva per R&D cominciò a venire criticata sempre con più enfasi, in quanto considerata troppo restrittiva. In particolare, attraverso analisi di tipo empirico, si arrivò a dimostrare che il design e l'originalità delle attività ad esso correlate fossero componenti essenziali della Ricerca e Sviluppo di tipo industriale per molte aziende. Tale assunzione fu alla base della definizione di un nuovo set di indicatori di output elencati nel *Manuale Oslo* del 1992.

I seguenti manuali introdussero le prime definizioni in ambito di innovazione, la quale, però, risulta essere un sistema in continua e rapida evoluzione. Per questo motivo studiosi e scrittori hanno continuato ad approfondire il tema. Nella tabella sottostante, ripresa dal lavoro di Sirilli, si elencano anche i successivi manuali che hanno sancito il susseguirsi delle varie fasi e teorie che hanno portato all'evoluzione del sistema di indicatori della scienza e tecnologia.

Tabella 2.1: I manuali sugli indicatori della scienza e della tecnologia

Manuale	**Fonte**	**Contenuto**	**Anno di pubblicazione**	**Prospettive**
"Frascati"	OCSE	Ricerca e sviluppo	1ª edizione 1963 5ª edizione 1993	6ª edizione 2001
"Oslo"	EUROSTAT - OCSE	Innovazione tecnologica	1ª edizione 1972 2ª edizione 1997	2ª edizione 2002
"Canberra"	OCSE	Risorse umane per la scienza e la tecnologia	1994	Probabile revisione
Regionalizzazione	EUROSTAT	Regionalizzazione dei dati sulla ReS e l'innovazione	1994	Nessun cambiamento
Brevetti	OCSE	Uso dei brevetti	1994	Nessun cambiamento
Bilancia tecnologica dei pagamenti	OCSE	Bilancia tecnologica dei pagamenti	1990	Nessun cambiamento
Globalizzazione	OCSE	Misurazione della globalizzazione dell'economia e del trasferimento delle tecnologie	2001	Uso del Manuale e verifica del suo potenziale

Fonte: Sirilli G., (2000), *Mappa degli indicatori della società tecnologica*, Quinta conferenza Nazionale di Statistica, Roma, 15 – 17 Novembre 2000, sessione "Problemi di misurabilità della società tecnologica", www.istat.it

La seconda tabella, che viene proposta di seguito, racchiude, invece, tutta l'evoluzione degli indicatori del processo evolutivo, che a partire dagli anni '50 si sono via via perfezionati e integrati.

Tabella 2.2: La crescita esponenziale degli indicatori della scienza e della tecnologia dal dopoguerra ad oggi

Indicatori, teorie, esperti	**Principali indicatori utilizzati**	
anni 50 e 60	R&S	
anni 70	R&S Brevetti Bilancia tecnologica dei pagamenti	
anni 80	R&S Brevetti Bilancia tecnologica dei pagamenti Prodotti ad alta tecnologia	Bibliometria Risorse umane Indagini sulla Innovazione Innovazioni riportate nella letteratura tecnica
anni 90	R&S Brevetti Bilancia tecnologica dei pagamenti Prodotti ad alta tecnologia Bibliometria Risorse umane Indagini sulla innovazione Innovazioni riportate nella letteratura tecnica	Indagini sulle tecnologie Produttive Sostegno pubblico alle tecnologie industriali Investimento immateriale Indicatori sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione Matrici input-output Produttività Capitale di rischio Fusioni e acquisizioni

Fonte: Sirilli G., (2000), *Mappa degli indicatori della società tecnologica*, Quinta conferenza Nazionale di Statistica, Roma, 15 – 17 Novembre 2000, sessione "Problemi di misurabilità della società tecnologica", www.istat.it

Il primo indicatore, affermatosi già negli anni '50 e che ancora adesso risulta fondamentale nell'inquadrare l'importanza dell'innovazione, è l'**R&S**. Questo è un

indicatore di input innovativo. Questa definizione deriva dal fatto che tale metro di misurazione rivela le spese o gli addetti in R&S, al fine di esaminare l'input o lo sforzo innovativo compiuto dalle organizzazioni. Tale indicatore, tuttavia, è in grado di cogliere soltanto l'attività innovativa formalizzata in laboratori di ricerca, rivelando, perciò, la propria efficacia nei settori basati in maniera principale sulla scienza, piuttosto che sulla meccanica. Per questo stesso motivo, esso non risulta in grado di cogliere in maniera ottimale l'innovazione nelle piccole imprese che, per via della loro ridotta dimensione, non dispongono di un proprio laboratorio di R&S.

Nasce, dunque, spontanea l'esigenza di introdurre altri tipi di indicatori. Il secondo per importanza, introdotto negli anni '70, è un indicatore di output e concerne la parte legata ai **brevetti**. L'istituzione di questi ultimi può essere ritenuta come una forma di accordo tra stato e privato. In questo patto, il primo dei due soggetti indicati concede al secondo lo sfruttamento esclusivo della tecnologia brevettata, per un certo periodo di tempo, istituendo così una forma di monopolio legale e temporaneo a favore di colui il quale ha apportato tale innovazione, il quale riceverà anche i benefici in termini di risultati derivanti dallo sforzo innovativo. Il secondo attore, in cambio, si impegna a rendere pubblico il contenuto dell'invenzione al fine di permettere il proliferare di nuove idee. Dunque, fornendo all'inventore il diritto esclusivo sulla sua scoperta per un determinato periodo, i brevetti costituiscono un elemento di protezione, incentivando l'innovazione. Essi, tuttavia, sono pur sempre dei documenti che vengono resi pubblici e, quindi, le loro informazioni diventano di dominio collettivo. Attraverso le citazioni di un brevetto da parte di altri brevetti è possibile attribuirvi un'importanza e valorizzarne la qualità. I brevetti, nella maggior parte dei casi, sono da considerare degli indicatori di output innovativo. Tuttavia, è anche vero che, in alcuni casi, si può verificare una coincidenza di tempistiche tra R&S e brevetti; questo si verifica quando il brevetto viene richiesto a monte del processo di innovazione. In questa specifica circostanza, dunque, i brevetti diventano un indicatore di output inventivo, in quanto, non si tramutano in successo commerciale e, quindi, non danno luogo ad un'innovazione. Probabilmente, però, risulta più appropriato intendere il brevetto come indice della capacità propria dell'impresa con riguardo a una certa tecnologia, nel momento in cui esso viene richiesto. Dunque, è appropriato intendere il brevetto come indice delle competenze che l'impresa possiede con riguardo a un certo ambito tecnologico. Per questo motivo il brevetto può arrivare

fino al punto di essere considerato un indicatore di input innovativo, rivelandosi, dunque, un indice molto versatile a seconda dei casi da analizzare.

Un altro indicatore importante, nato come quello dei brevetti negli anni '70, consiste nella bilancia tecnologica dei pagamenti. Esso si prefigge di dare una misurazione al flusso di trasferimenti tecnologici che interviene tra un paese e un altro. Esso registra i flussi finanziari legati a transazioni in cui sono coinvolti diritti di proprietà industriali ed assistenza tecnica e include, inoltre, transazioni intangibili come l'acquisto di brevetti, licenze, formazione e, persino, consulenza tecnica.

Questi sono i tre indicatori principali, tuttavia, Malerba, nel suo libro "*Economia dell'innovazione*"[46], ne cita altri, in grado di fornire delle informazioni complementari rispetto a quelle offerte dai tre indicatori sopraesposti. In particolare, esso si sofferma su altri due indicatori non emersi dalla tabella tratta dal lavoro di Sirilli. Il primo indice consiste nel numero di pubblicazioni e citazioni scientifiche di un paese o di un'istituzione, le quali forniscono un'indicazione di output di tipo scientifico. Le informazioni relative a tale indice, tuttavia, risultano di difficile raccolta e onerose. Il secondo indicatore proposto da Malerba, infine, riguarda il commercio internazionale. Le statistiche riguardanti quest'ultimo, con focus sui prodotti, o settori, ad alta tecnologia e, dunque, caratterizzati da un elevato rapporto tra R&S e fatturato, forniscono una misura della competitività commerciale dei paesi negli ambiti in cui l'innovazione e la tecnologia sono un elemento rilevante della competitività.

Questi sono, in definitiva, gli indicatori di innovazione principali e maggiormente utilizzati per cercare di fornire una misura dell'innovazione nei vari settori e ambiti in cui tale sforzo si renda necessario.

[46] Malerba F., (2000), *Economia dell'innovazione*, Carocci editore

2.6. METODI DI MISURAZIONE DELL'INNOVAZIONE

È facile misurare fenomeni che sono stabili e ben conosciuti. Tuttavia, se gli eventi e le casistiche da analizzare sono nuove, si evolvono e sono dinamiche, a quel punto cosa misurare e come farlo diventa una sfida.

Costabile e Cariola nel loro articolo "*La misurazione delle performance dell'impresa che innova*"[47], individuano alcune tra le cause principali che sono alla base di tutte le difficoltà che si incontrano nel cercare di dare una misurazione all'innovazione e al suo apporto all'interno di un'organizzazione. Le difficoltà emergono, innanzitutto, per il fatto che il ritmo al quale si innova è accelerato considerevolmente negli ultimi anni. Questo comporta che, nelle aziende, si riscontra una crescente quota di investimenti e risorse umane che vengono impiegati all'interno dell'attività di Ricerca e Sviluppo, velocizzando ancora di più il processo innovativo. Un'altra problematica risiede nel fatto che è sempre più arduo riuscire a mantenere un vantaggio competitivo, in quanto le conoscenze e le informazioni riescono a venir scambiate in maniera più facile e celere, comportando, anche, la fuga di notizie e l'imitazione delle invenzioni. Inoltre, divenendo sempre più sbilanciato il rapporto tra innovazioni concepibili e innovazioni realizzabili si rende necessario valutare con il maggior anticipo possibile l'idoneità dei processi aziendali a produrre innovazioni che poi avranno un impatto positivo sulle performance dell'azienda.

Esistono molte teorie che cercano di trovare un metodo che possa essere utilizzabile al fine di riuscire a fornire una misurazione attendibile e quanto più concreta ad un concetto, come l'innovazione, tanto astratto e impalpabile ma, allo stesso tempo, così imprescindibile per un'organizzazione che voglia crescere e migliorarsi.

Di seguito verranno proposte teorie tra le più note al fine di offrire una panoramica dei vari metodi di misurazione, condivisi da molti economisti, per riuscire a stimare l'innovazione e il suo apporto per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dalle aziende.

[47] Costabile M., Cariola A., (2004), *La misurazione delle performance dell'impresa che innova: aspetti definitori e verifiche empiriche*, Sinergie, vol. 64, pag 89 - 107

2.6.1. BALANCED SCORECARD – KAPLAN AND NORTON

Kaplan e Norton[48] presentarono nel 1996 il modello "Balanced Scorecard" come un utile strumento, in grado di agevolare i managers nell'ottenimento del vantaggio competitivo. Oggigiorno le aziende operano in un contesto molto vivace, dove inquadrare gli obiettivi e trovare la strada migliore per perseguirli diventa di vitale importanza. La Balanced Scorecard, come confermato da Bubbio[49], identifica e integra quattro differenti modi di considerare la performance: la prospettiva finanziaria, del cliente, dei processi interni e dell'innovazione e apprendimento. Essa tende a collegare in modo esplicito la misurazione delle prestazione alle strategie adottate dalle organizzazioni, trasformando la *mission* di un'azienda in un set di indicatori di performance, al punto di rendere possibile la deduzione degli obiettivi strategici dell'azienda ripercorrendo le misure di tale modello.

Il modello, per ciascuna delle quattro differenti prospettive da cui suggerisce di guardare l'organizzazione, richiede di definire delle metriche, di collezionare dei dati e di analizzarli.

La prospettiva finanziaria è molto importante in quanto approfondisce l'aspetto della gestione delle risorse dell'organizzazione, al fine di perseguire il successo. Per la sopravvivenza dell'azienda è necessario sapere come attrarre il capitale e, anche, come investirlo al meglio. Questa conoscenza è fondamentale, tuttavia non bisogna commettere l'errore di focalizzarsi solo sul risultato finanziario tralasciando le altre tre prospettive. In quest'ottica vengono monitorati i tradizionali parametri economico-finanziari, che vengono, però, bilanciati, anche, con gli indicatori relativi alle altre tre prospettive, che verranno analizzate di seguito.

Nella seconda prospettiva, l'attenzione è focalizzata sulle performance dell'organizzazione così come sono percepite dai clienti. È molto importante conoscere cosa si aspettano i consumatori in termini di qualità, costi e distribuzione. Questo per

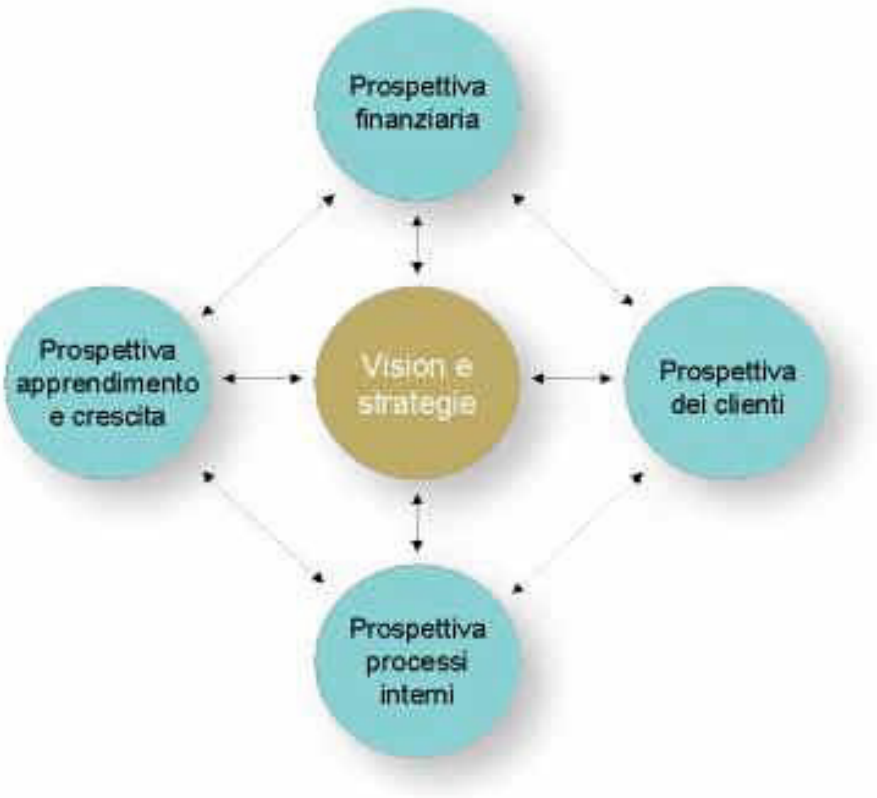
[48] Kaplan R. S., Norton D. P., (1996), *The balanced scorecard. Translating strategy into action*, Harvard Business School Press
[49] Bubbio A., (2004), *Il grado di diffusione della balanced scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*, Liuc Papers, vol. 159, pag 1 – 23

non correre il rischio di non soddisfare i propri clienti, lasciandoli migrare verso altri fornitori. Le prestazioni scadenti, sebbene è possibile che possano essere contrapposte a risultati finanziari soddisfacenti, sono indice di un futuro declino dell'organizzazione secondo tale modello. Gli indicatori da utilizzare per misurare la capacità di soddisfare i propri consumatori sono: il tasso di fedeltà, il grado di soddisfazione del cliente e il tasso di acquisizione di nuovi clienti, solo per citarne alcuni.

Nella prospettiva dei processi interni di gestione, vengono monitorati quei processi che si possono considerare i maggiori responsabili della creazione di valore per l'organizzazione, dunque, per citare solo alcuni esempi, il processo di innovazione dei prodotti, piuttosto che il processo distributivo o di assistenza post-vendita. Per capire se i prodotti e i servizi offerti rispondono alle esigenze manifestate dai clienti verranno utilizzate metriche per misurare l'efficacia e l'efficienza dei processi.

Infine, la prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita considera l'attitudine dell'azienda a migliorarsi continuamente, attraverso l'apprendimento, appunto. La grande volatilità e variabilità del contesto attuale richiede un continuo perfezionamento delle capacità dell'azienda, al fine di riuscire a creare valore. Gli indicatori per misurare tali processi sono: la soddisfazione dei dipendenti, il livello di formazione e il livello di eccellenza dei sistemi informativi.

Figura 2.5: Balanced scorecard



Fonte: Occhipinti N., (2005), *Balanced Scorecard, una bussola per orientare l'azienda*, Eccellere . Business Community, www.eccellere.com

Il modello Balanced Scorecard permette di analizzare l'innovazione attraverso un processo interno, che prevede il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nella ricerca e definizione degli obiettivi da raggiungere.

Nonostante l'ampia diffusione di tale modello, alcuni studiosi ne hanno evidenziato taluni limiti. Esso, infatti, non da adeguata rappresentazione alla dimensione della competitività e ad altre misure quali le performance del fornitore, la qualità del prodotto o del servizio.

2.6.2. INNOVATION PERFORMANCE MEASUREMENT (IPM) SYSTEM

Secondo Dewangan e Godse[50], l'innovazione diventa sostenibile per un'azienda nel momento in cui essa è in possesso di un ben definito sistema di IPM, acronimo che significa Innovation Performance Measurement. Tale risultato si raggiunge solo nel momento in cui si verifichino quattro differenti e precise condizioni.

In primo luogo, il sistema IPM deve essere in grado di definire e inquadrare in maniera precisa quelli che sono i KPI, ossia i *key performance indicators*, che vanno a misurare l'efficienza nelle aree maggiormente innovative e di interesse dell'impresa di riferimento. Inoltre, ad ogni KPI è necessario che corrisponda un benchmark, che deve essere preso come riferimento e metro di paragone per capire in che modo l'azienda si stia muovendo e se stia o meno rispettando gli obiettivi prefissi. A questo punto, un ulteriore strumento fondamentale, che garantisce che il sistema IPM possa essere consono alle necessità dell'organizzazione, consiste in un funzionale formato di reportistica, che sia allineato con le esigenze dell'azienda che ne fa uso. Infine, è necessario disporre del giusto metodo e di una struttura ottimale al fine di garantire un'accurata e puntuale analisi e interpretazione dei dati e delle informazioni riportati in forma di report.

L'uso e l'interesse nei confronti dell'IPM system è cresciuto moltissimo negli ultimi anni, secondo quanto affermano Godener e Soderquist[51], in quanto, in tempi caratterizzati da shock e crisi, come quelli attuali, l'efficienza di tale sistema è in grado di determinare non solo il conseguimento del vantaggio competitivo da parte di un'azienda, ma, soprattutto, la sua stessa sopravvivenza. Infatti, per un'organizzazione che non può contare su un solido ed efficace sistema di misurazione delle performance, potrebbe risultare problematico riuscire a gestire le proprie attività e a mantenere viva la motivazione dei propri dipendenti.

[50] Dewangan V., Manish G., (2014), *Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system*, Technovation, vol. 34, pag 536 – 545
[51] Godener A., Soderquist K., (2004), *Use and impact of performance measurement results in R&D and NPD: an exploratory study*, R&D Manage, vol. 34, pag. 191 – 219

Per queste ragioni, un'impresa che può contare su un solido sistema IPM, sarà anche in grado di misurare e monitorare le proprie performance al fine di prosperare e crescere, ricercando l'efficienza. Il sistema IPM, inoltre, offre come vantaggio quello di riuscire a coniugare sia indicatori di tipo finanziario che misure di tipo non-finanziario; in questo modo esso sarà in grado di dare una stima sia a valori di tipo tangibile che intangibile creati dall'azienda. Tuttavia, per riuscire a consolidare un forte sistema IPM, in grado di rispondere alle esigenze dell'organizzazione, è necessario che quest'ultima riesca a costruire una strategia innovativa ben definita.

L'implementazione di una solida strategia innovativa definirà le basi per la strutturazione di un robusto IPM system. Tuttavia, Dewangan e Godse, individuano anche una serie di principi, tratti dalla letteratura, per riuscire a costruire uno schema di misurazione delle performance innovative efficiente.

In primo luogo, l'IPM system dovrebbe essere in grado di fornire una visione multidimensionale della performance. Questo risultato potrà venir raggiunto grazie a una ben bilanciata combinazione di indici finanziari. Inoltre, tale sistema, prevedendo una combinazione di indicatori sia standard che consuntivi, garantisce una convivenza e relazione tra le performance passate e i possibili scenari futuri.

Secondariamente, il sistema IPM dovrà essere focalizzato sul processo, in modo da facilitare l'individuazione dei benchmark e l'identificazione di possibili problemi e inefficienze, per apportare modifiche e miglioramenti allo sviluppo dell'innovazione.

Per essere efficace, il sistema IPM dovrà concentrarsi su una forte relazione causa effetto tra le misure di performance coinvolte. Questa interazione è fortemente legata al contesto di riferimento specifico, all'interno del quale l'organizzazione considerata sta operando. Per questa ragione, ogni impresa deve essere in grado di identificare un set di indicatori correlati, che possa ritenersi consistente e che possa venir incluso nel proprio IPM system.

Infine, un sistema IPM può considerarsi robusto se può essere usato e implementato in maniera relativamente rapida e facile. Esso, in questo modo, potrà rinnovarsi rispecchiando le sempre diverse esigenze dell'organizzazione, garantendo continuità nel tempo per quanto concerne la misurazione dell'andamento delle performance aziendali.

Dunque, le caratteristiche che sottolineano l'importanza di tale sistema di misurazione della performance innovativa consistono nel fatto di riuscire a conciliare sia indicatori finanziari che non finanziari. Inoltre, attraverso l'analisi degli indici più esaustivi, esso esamina l'andamento delle performance aziendali passate, al fine di individuare i possibili scenari futuri, per poterli anticipare e studiare. Tuttavia, per rendere proficuo l'utilizzo di tale sistema, è necessario avvalersi di una mappa strategica ben delineata, che, generalmente, si concretizza in un business model in grado di rappresentare gli orientamenti strategici dell'azienda. In questo modo e utilizzando i giusti indicatori si potranno perseguire e raggiungere, più agevolmente, i bisogni dei portatori di interesse e dei consumatori. Inoltre, la mappa strategica permetterà di realizzare, in maniera effettiva, la relazione causa ed effetto tra gli indicatori, necessaria per individuare gli elementi che risultano fondamentali all'interno del business per raggiungere gli obiettivi prefissati.

2.6.3. MALCOLM BALDRIGE MODEL

Il Malcolm Baldrige National Quality Award nacque nel 1987 per opera del U.S. Commerce Department. Esso fu introdotto con lo scopo di incoraggiare le organizzazioni americane e, in linea più generale, tutte le imprese a praticare un controllo efficiente sulla qualità dei prodotti e dei servizi proposti dalle stesse al mercato. Tale modello fu creato per individuare uno standard di qualità e anche per aiutare le aziende a raggiungere sempre maggiori livelli di performance.

Il premio viene riproposto annualmente ed è previsto per tre categorie di organizzazione: industria, servizi e piccoli e medi business.

Per oltre vent'anni i criteri della Malcolm Baldrige sono stati usati da moltissime aziende americane che si auspicavano, così facendo, di aumentare le performance. I criteri servivano da supporto al fine di riuscire a pianificare e a raggiungere i risultati auspicati, anche in periodi di forte incertezza.

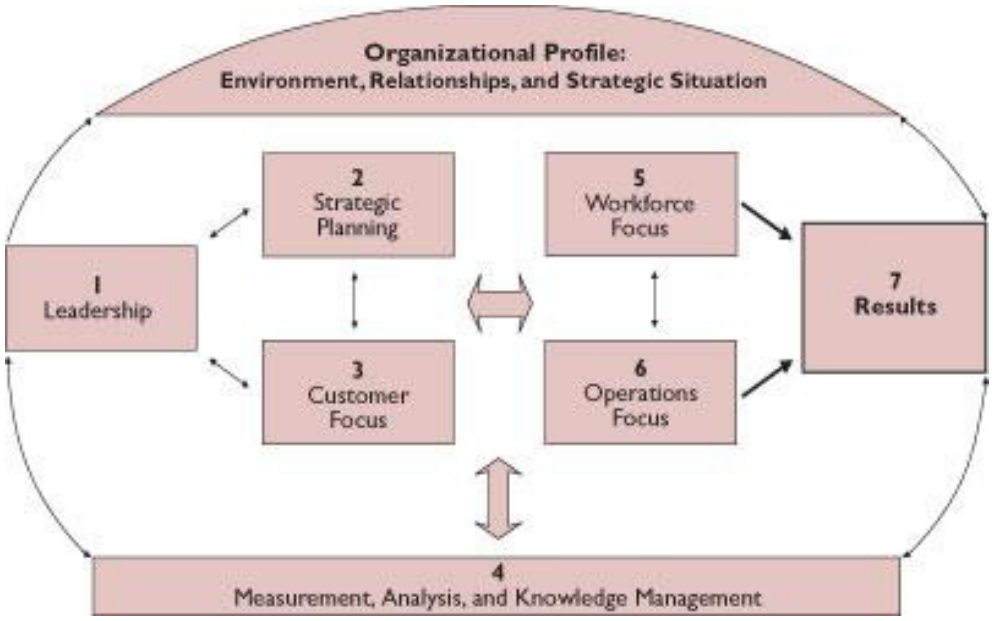
Tutte le organizzazioni possono utilizzare i criteri del Baldrige al fine di muoversi verso l'eccellenza della performance. Nel tempo le caratteristiche, gli obiettivi e gli scopi dei criteri di tale modello si sono mantenuti invariati, mentre i criteri stessi hanno dovuto adattarsi ed evolvere per stare al passo con i tempi e indirizzare le aziende verso la giusta direzione.

I criteri del Baldrige model sono qualificati da una serie di caratteristiche. La prima tra queste riguarda il focus sui risultati delle performance con attenzione a tutte le aree dell'organizzazione, per potersi assicurare che tutte le strategie siano allineate. Tuttavia, è indispensabile mantenere una prospettiva globale di sistema per conseguire l'allineamento degli obiettivi aziendali di fondo. Infine, sono necessarie delle disquisizioni basate sugli obiettivi condivisi da tutta l'organizzazione, al fine di comprendere le opportunità di miglioramento per concentrarvisi con tutte le forze.

I criteri proposti dal modello sono progettati al fine di spronare l'azienda ad utilizzare un approccio integrato, che guardi a tutti gli aspetti e sfaccettature dell'organizzazione.

I criteri su cui si basa questo modello sono sette: la leadership, lo strategic planning, l'orientamento verso il cliente, la gestione di misure analisi e conoscenze, il focus sulla forza lavoro, il focus sulla produzione e i processi e, infine, i risultati.

Figura 2.6: Malcolm Baldrige model



Fonte: The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence, www.baldrige.nist.gov

- Leadership: esamina il modo in cui i manager guidano e sostengono l'operato dell'azienda e il modo in cui essa gestisce le proprie responsabilità dal punto di vista etico e legale.

- Strategic planning: si focalizza su come l'organizzazione imposta la direzione strategica da perseguire e quali indicatori strategici chiave individua per monitorare e misurare il proprio operato.

- Customer focus: esamina il modo in cui l'organizzazione individua le aspettative dei consumatori e del mercato in genere, costruisce e gestisce le relazioni con i propri clienti e soddisfa le loro necessità ed esigenze.

- Measeurement, analysis and knowledge management: esamina il modo in cui i manager utilizzano, analizzano e migliorano le informazioni e i dati in modo da alimentare i processi organizzativi di maggior interesse e monitorare le performance.

- Workforce focus: si occupa del coinvolgimento della forza lavoro per verificare il suo allineamento con quelli che sono gli obiettivi dell'azienda.

- Process management: esamina i processi e il modo in cui questi sono progettati, gestiti e migliorati.

- Results: esamina le performance dell'organizzazione e i suoi miglioramenti nelle aree principali che la contraddistinguono, vale a dire la soddisfazione del consumatore, piuttosto che l'andamento delle performance finanziarie, la leadership, la forza lavoro. Inoltre, questo criterio si propone di mettere in paragone l'andamento dell'azienda con quello dei suoi diretti competitors.

I benefici che si traggono utilizzando questo modello riguardano principalmente la visione d'insieme che questo è in grado di enfatizzare, concedendo, grazie ai suoi criteri, una giusta ed equa attenzione ad ogni aspetto importante dell'azienda e ad ogni prospettiva. Esso è in grado di guardare ad ogni parte dell'organizzazione e a collegare tra loro tutte le diverse fasi e componenti della stessa.

2.6.4. PERFORMANCE PRISM – NEELY

Il performance prism è un modello che, negli ultimi anni, secondo Neely[52], sta riscuotendo successo in quanto maggiormente in grado di cogliere le nuove necessità delle aziende grazie alla più spiccata flessibilità che lo caratterizza, rispetto ai modelli più rigorosi descritti in precedenza.

Neely, Adams e Crowe[53], nel loro articolo, definiscono il performance prism come un metodo di misurazione di seconda generazione. Essi riconoscono il modello della balanced scorecard come pioniere per quanto riguarda l'ambito della misurazione delle performance aziendali, soprattutto per la sua capacità di bilanciare aspetti finanziari e non finanziari insieme. Tuttavia gli autori sottolineano la necessità attuale di definire dei modelli di misurazione delle performance di seconda generazione, al fine di implementare i metodi più classici, in modo da permettere alle aziende di rispondere alle loro nuove esigenze, dettate da cambiamenti ambientali ed interni, con mezzi più adeguati.

Il performance prism è definito come un modello caratterizzato da cinque diverse prospettive, tutte fortemente collegate tra di loro. La prima di queste è la soddisfazione degli stakeholder, che si preoccupa di capire chi siano i portatori di interesse all'interno di un'azienda e che cosa vogliano e di cosa necessitino. Questi ultimi, nella balanced scorecard, risultavano essere solo gli shareholders e i consumatori, mentre in questo nuovo modello di seconda generazione, gli stakeholder racchiudono al loro interno non solo le due categorie appena citate, ma anche i dipendenti, i fornitori, gli intermediari e, persino, la comunità locale. Tutte queste parti possono avere un impatto decisivo sul successo dell'organizzazione.

La seconda prospettiva riguarda la strategia, la quale è legata in maniera molto forte alla prima. Essa infatti non può essere affrontata fino a quando non si è giunti ad una corretta ed esaustiva definizione di chi sono gli stakeholder e di quali siano le loro

[52] Neely A., (2001), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press
[53] Neely A., Adams C., Crowe P., (2001), *The performance prism in practice*, Measuring Business Excellence, MCB University Press, vol. 2, pag 6 - 12

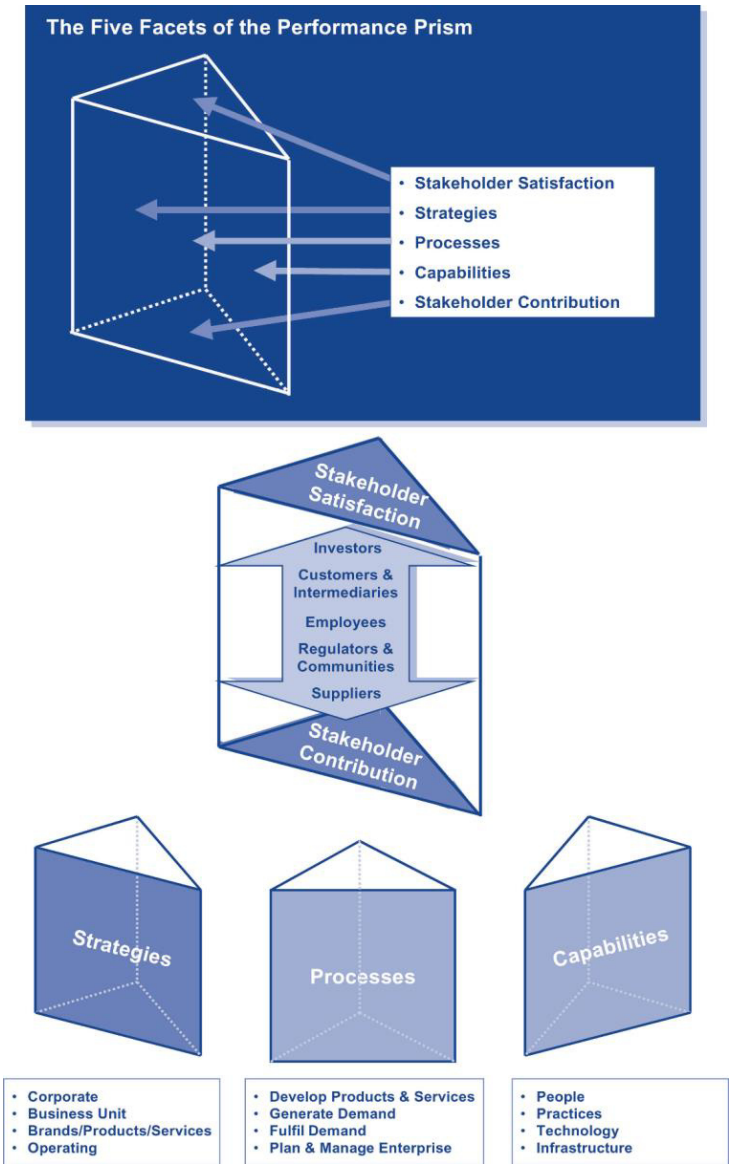
esigenze. Solo a questo punto è possibile stabilire quali siano le strategie migliori da attuare al fine di accontentare le necessità di tutti i portatori di interessi.

Il terzo punto affrontato dal performance prism riguarda il processo che si rende necessario attuare al fine di poter concretizzare le strategie aziendali. Con il termine processo si racchiudono innumerevoli attività che l'organizzazione può compiere, come lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, la generazione di domanda, la pianificazione e gestione dell'impresa. Per ognuno di questi processi, si dovranno identificare le corrette e opportune modalità di misurazione, al fine di consentire al management di attuare le scelte migliori per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

La quarta faccia del prisma riguarda le capacità, intese come combinazioni di persone, pratiche, tecnologie e infrastrutture che, collaborando insieme, permettono la concretizzazione dei processi aziendali. Esse sono il basamento sul quale si costruisce la capacità di competere di un'organizzazione. Infatti, senza la giusta combinazione di tutti i fattori sopra elencati diventa impossibile riuscire ad eseguire e ad implementare i processi aziendali.

La quinta ed ultima prospettiva, enumerata nella teoria che spiega il funzionamento del performance prism, concerne il contributo degli stakeholder. In questo modello, dunque, non si guarda solo al valore che l'azienda dispensa ai suoi stakeholders, ma si da importanza, anche, alla relazione che si instaura con i soggetti portatori di interessi. Tale legame, infatti, porta questi ultimi a collaborare e contribuire al fine di perseguire gli obiettivi aziendali. Questa alleanza concerne il rapporto che lega l'organizzazione con qualsiasi classe di stakeholders, siano essi fornitori, consumatori, dipendenti, investitori o le comunità locali.

Figura 2.7: Performance prism



Fonte: Neely A., Adams C., Crowe P., (2001), *The performance prism in practice*, Measuring Business Excellence, MCB University Press, vol. 2, pag 6 – 12

Il metodo del performance prism è in grado di mettere in luce e sottolineare l'importanza del rapporto tra stakeholders e organizzazione, cosa non sempre rimarcata e approfondita da altri modelli. Inoltre, questo modello è uno strumento che può essere utilizzato dal management al fine di individuare le domande importanti e di ricercarne le migliori risposte con lo scopo di organizzare al meglio il business.

2.6.5. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)

Altro modello degno di considerazione secondo Ivanov e Avasilcai, che ne trattano nel loro articolo "*Performance measurement models*"[54] è l'EFQM.

La European Foundation for Quality Management (EFQM) è un'organizzazione non profit che venne fondata nel 1988. Essa nacque dall'iniziativa di alcune prestigiose aziende europee con sede a Bruxelles. Tale fondazione venne istituita con lo scopo di divenire promotrice di un modello di riferimento, il modello EFQM. Esso si propone di migliorare le prestazioni di un'organizzazione attraverso un percorso elaborato, che consiste in un'autovalutazione da parte delle aziende, che, in seguito, parteciperanno all'European Quality Awards (EQA), premio gestito dalla fondazione stessa.

Il modello EFQM permette di analizzare e risalire alle relazioni causa ed effetto che sussistono tra quelle che sono le azioni che l'organizzazione si trova a intraprendere e quelli che sono i risultati che ottiene dai propri sforzi. Questo modello si caratterizza per il fatto di riuscire a dar spazio a tre componenti, che poi vanno ad integrarsi e che consistono nel concetto di eccellenza, nei criteri e nel RADAR.

L'eccellenza risiede nella continua ricerca di un successo di lungo periodo, ottenibile solo da un coeso e forte gruppo di manager orientati da una chiara e condivisa direzione strategica. Lo scopo che deve guidare la direzione dell'azienda è quello di migliorarsi, accrescendo anche le capacità e competenze dei propri impiegati, mediante corsi di formazione specifici, in modo da migliorare le relazioni con i colleghi e i processi, al fine di offrire prodotti e servizi di sempre maggior valore.

Ci sono, poi, cinque criteri che caratterizzano questo modello. Il primo a venir menzionato è la leadership. Le aziende che vantano un alto livello di eccellenza, devono questa possibilità ai propri leader, che hanno saputo identificare gli obiettivi per poi raggiungerli, prospettando all'azienda un futuro radioso. Il secondo criterio verte attorno

[54] Ivanov C.I., Avasilcai S., (2014), *Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, vol. 124, pag 397 – 404

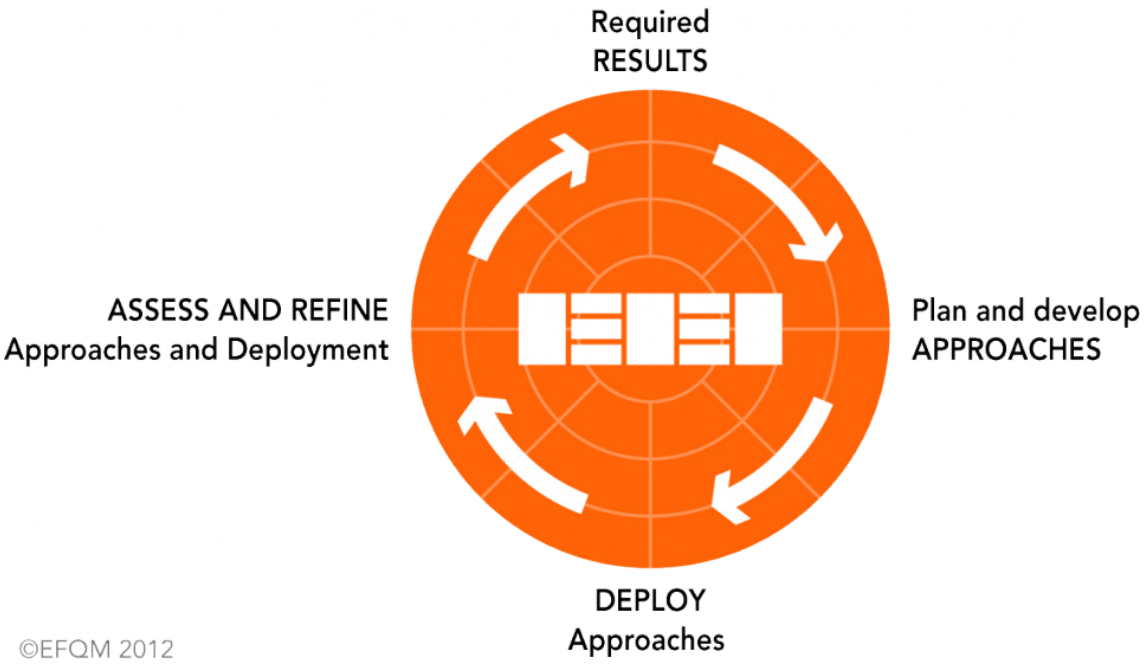
alla strategia, che deve essere in grado di dare una degna rappresentazione alla mission e alla vision, le quali rappresentano l'essenza di un'organizzazione, e agli interessi di tutti gli stakeholders. Essa, inoltre, deve necessariamente sapersi adeguare e migliorare per poter permettere all'azienda di raggiungere obiettivi sempre più positivi. Altra caratteristica fondamentale, attorno a cui ruota questo modello, sono le persone, che, nel caso di aziende con un alto livello di eccellenza, rappresentano una risorsa fondamentale, alla quale rivolgere interesse e attenzione. Essenziale è implementare le capacità del proprio personale al fine di motivarlo, promuovendo, anche, valori come la lealtà e l'equità. Sono le persone che lavorano all'interno di un'impresa a determinarne la crescita e per questo esse devono essere al centro dell'attenzione da parte dei leaders. Altro criterio fondamentale è rappresentato dalle partnership. La rete di relazioni che si instaura con i fornitori e con tutte le risorse interne deve essere pianificata e gestita al meglio per permettere all'azienda di raggiungere i traguardi auspicati e di rendere i processi più efficienti. L'ultimo criterio si fonda sui prodotti, servizi e processi. Essi sono oggetto di continua attenzione da parte delle organizzazioni con alti livelli di eccellenza, in quanto queste ultime cercheranno sempre di migliorare i propri processi e di aggiungere sempre nuovo valore alle proposte rivolte ai propri clienti e stakeholders.

Il RADAR rappresenta un potente strumento in grado di fornire un approccio piuttosto strutturato, al fine di interrogare l'organizzazione circa le proprie performance.

Secondo la logica del RADAR, un'azienda deve, in prima istanza, essere in grado di determinare i risultati che si prefigge di raggiungere, stando alla strategia sottostante che la anima, in modo da capire quali sono gli sforzi che sta compiendo e che dovrà compiere per ottenere i suoi scopi. In un secondo momento, all'organizzazione viene richiesto di stabilire un insieme di approcci a cui rifarsi per ottenere i risultati sia imminenti che futuri. Questo aiuterà l'azienda a individuare i metodi da seguire e le strade da percorrere per raggiungere i propri obiettivi. Una volta chiarite quali sono le metodologie più indicate per perseguire i propri scopi, all'organizzazione viene richiesta la messa in pratica delle stesse. È necessario, secondo quanto previsto dal RADAR, che un'azienda abbia ben chiaro come, dove e quando agire al fine di garantire un miglioramento delle proprie performance. Infine, per poter perseguire la logica del RADAR, l'azienda dovrà essere in grado di rifinire gli approcci basati sulle analisi e gli

studi dei risultati raggiunti, in modo da comprendere in che modo migliorarsi. Dunque, lo scopo ultimo del potente strumento che rappresenta il RADAR è quello di guidare l'organizzazione che lo attua al conseguimento di un miglioramento continuo.

Figura 2.8: La logica del RADAR



Fonte: www.efqm.org

L'EFQM, secondo Ivanov e Avasilcai, è uno dei modelli più completi per la valutazione delle performance aziendali, in quanto esso permette di misurare l'innovazione dei processi attraverso tutti i cinque criteri che lo compongono e di cui si è trattato in precedenza.

Dopo aver proposto alcuni tra i più importanti modelli di misurazione delle performance, non si può non notare come, per tutti quelli sovraesposti, la connessione tra innovazione e cambiamento dell'ambiente esterno giochi un ruolo assolutamente preponderante. È da questa assunzione che muovono tutte le teorie proposte; essa rappresenta un punto in comune a tutti i diversi modelli esposti.

2.6.6. INNOVATION PERFORMANCE MEASUREMENT FRAMEWORK

Le teorie esplicate ripercorrono la storia dei sistemi di misurazione delle performance. Esse rappresentano i capisaldi, a cui, negli anni, le organizzazioni si sono ispirate, al fine di riuscire a quantificare le loro attività e il proprio livello di innovazione. Esse suggeriscono diversi punti di vista e svariati approcci, per alcuni lati molto simili, per altri diversi, di affrontare lo stesso tema: la misurazione dei risultati e dell'innovazione aziendali.

Nel loro articolo "*Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance*", Ivanov e Avasilcai, dopo aver ripercorso i principali modelli di misurazione delle performance, giungono a proporne uno personale, frutto della commistione di quelli sovraesposti e di una loro rivisitazione in chiave più attuale.

Il modello proposto dai due scrittori si compone di cinque criteri. Essi riguardano tutti gli aspetti più importanti che sono stati presi in considerazione durante l'analisi dei principali metodi di misurazione delle performance. Tutti i criteri sono fortemente e imprescindibilmente legati tra loro e il principale di questi, attorno a cui ruota l'intero schema proposto, si rivela essere la più volte citata strategia.

Secondo i due scrittori le performance di un'organizzazione possono migliorare in maniera considerevole solo nel momento in cui innovazione e strategia iniziano un dialogo che le porta all'integrazione l'una con l'altra. Ne consegue che la strategia, in termini più pratici, deve concentrarsi nella ricerca e sviluppo, e nei nuovi progetti che l'azienda intraprende. D'altro canto, però, va considerato come risulti difficile riuscire a migliorare in maniera continuativa i propri prodotti, servizi e processi, senza poter contare su un piano ben strutturato che riguardi l'utilizzo delle risorse. Potrebbe, inoltre, risultare proficuo per l'azienda, per riuscire a ricercare soluzioni di miglioramento, intraprendere delle partnership con università, piuttosto che centri di ricerca o altre organizzazioni di questo tipo. Da questo si comprende come strategia e innovazione

debbano collaborare tra di loro per portare al continuo miglioramento delle performance aziendali.

Successivamente l'attenzione viene posta sull'aspetto dei processi. L'innovazione è il percorso che permette ad un'organizzazione di poter giungere alla creazione di nuovi prodotti o metodi di produzione, i quali potrebbero comportare un conseguente aumento dell'efficienza. La sfida che deve animare un'azienda deve essere quella di offrire ai consumatori nuovi o migliorati prodotti, mantenendo o, addirittura, accrescendo la soddisfazione dei clienti pur preservando, inoltre, un buon rapporto qualità prezzo.

Altra caratteristica da non tralasciare è la leadership, la quale, fondandosi su un valore importante come quello della fiducia, è in grado di influenzare considerevolmente la capacità dei dipendenti a sviluppare e ricercare l'innovazione. Questo in quanto un buon rapporto di comunicazione tra i capi e i propri dipendenti è in grado di migliorare il legame e il dialogo, portando le persone a proporre le proprie idee e, quindi, incentivare l'innovazione.

Una componente indispensabile per il successo dell'azienda si conferma essere il livello di competenza dei singoli membri che cooperano all'interno di un team. L'abilità che, parlando di processo innovativo, si reputa imprescindibile, al fine di giungere alla risoluzione dei problemi da vagliare, è la creatività. Essa è la forza che fa emergere le nuove idee, quelle in grado di permettere ai gruppi di persone che cooperano di implementare i processi aziendali o creare e migliorare i prodotti e i servizi offerti dall'azienda.

L'ultimo criterio individuato come basilare dai due autori, promotori di tale modello, è l'organizzazione culturale. Questa è costituita da un insieme di valori radicati, che devono essere condivisi e promossi da tutti i soggetti facenti parte dell'organizzazione, al fine di dar luogo ad un apprendimento continuo e al processo di miglioramento e innovazione dell'azienda.

Questo modello, avendo preso spunto da quelli più classici esposti in precedenza, si propone, come i precedenti, di sottolineare le caratteristiche che devono essere analizzate, nel momento in cui si decide di misurare le performance innovative di un'organizzazione. Questo e tutti gli altri modelli presentati possono essere, dunque,

visti come degli strumenti di misurazione volti a dare una quantificazione dei principali indicatori di performance. Al termine di questa fase di rilevamento dell'andamento delle performance, ogni azienda potrà trarre le proprie conclusioni circa l'efficacia della propria strategia, dei processi da essa messi in atto, della leadership e della cultura organizzativa da essa promossa, al fine di orientare le proprie azioni verso un'innovazione di tipo duraturo e continuo.

2.7. CRISI RESILIENZA E INNOVAZIONE

Nel precedente capitolo, dopo aver trattato dei recenti accadimenti che hanno stravolto lo scenario, non solo economico, globale, si sono analizzate le reazioni che hanno animato le scelte aziendali delle organizzazioni. Queste ultime sono, dunque, state classificate, in base alla loro risposta alla crisi, in quattro macro categorie, tra cui troviamo la classe delle resilienti.

La resilienza organizzativa è stata definita come la capacità, manifestata da alcune aziende, di riuscire ad allineare le dinamiche interne con il contesto esterno. Ribadendo quanto asserito da Christensen nel suo articolo del 2008[55], sono resilienti le aziende in grado di adattare le loro strategie ai mutamenti esterni in cui incappano. Esse, dunque, sono le organizzazioni che non si lasciano trascinare passivamente dagli eventi, ma che, piuttosto, reagiscono prontamente. Le aziende resilienti sono proattive o, addirittura, anticipatorie. Queste percepiscono i mutamenti del contesto, individuano le minacce ma sanno, anche, recepire e sfruttare le emergenti possibilità. Esse, dunque, sono organizzazioni che affrontano gli shock innovando, che non si piegano di fronte alle incertezze e ai cambiamenti esterni, ma che li affrontano evolvendo di pari passo al contesto esterno.

[55] Christensen C.M., Horn M., (2008), *Disrupting Class: how disruptive innovation will change the way the world learns*, McGraw-Hill

Tale affermazione viene proposta e condivisa da molti autori. Gli scrittori Limnios, Mazzarol, Ghadouani e Schilizzi, nel loro articolo del 2014[56], affermano che la resilienza è la capacità di evolvere nel tempo attraverso l'innovazione. Essa risiede nella capacità di rinnovarsi e reinventarsi delle aziende, che, durante periodi di instabilità, trovano nuove soluzioni per sopravvivere. La resilienza viene descritta nell'articolo come l'abilità di sopravvivere in contesti nuovi, poco sondati e chiari.

Nell'articolo "*A longitudinal study of MNE innovation: the case of Goodyear*"[57], gli autori affermano che le aziende resilienti, sono quelle in grado di mantenere buoni output innovativi anche in caso di turbolenze eterne. In questo paper viene enfatizzato il fatto che, molto spesso, la chiave che permette alle organizzazioni di sopravvivere in ambienti inquieti è l'abilità di innovare. Per mantenere viva questa attitudine dell'azienda a evolvere è necessario, quindi, un continuo investimento legato all'innovazione.

Da quanto esposto, emerge un forte collegamento tra due concetti così attuali, impalpabili ma imprescindibili come innovazione e resilienza, dove il primo viene descritto come propedeutico per il manifestarsi del secondo.

2.8. CONCLUSIONE

Da quanto finora esposto appare chiaro il legame, che, per molti studiosi, esiste un legame stretto tra innovazione e resilienza.

Le aziende resilienti sono le organizzazioni in grado di evolvere parallelamente al contesto di riferimento. Per compiere tale miglioramento, sembra, però, essere imprescindibile il ricorso, da parte dell'azienda, all'innovazione. Viene, dunque, evidenziata la necessità per l'organizzazione di investire, in maniera continuativa, nella

[56] Limnios E. A. M., Mazzarol T., Ghadouani A., Schilizzi S. G. M., (2014), *The resilience architecture framework: four organizational archetypes*, European Management Journal, vol. 32, pag 104 - 116
[57] Giada V., Mukherjee D., Perri A., Ram M., (2014), *A longitudinal study of MNE innovation: the case of Goodyear*, The Multinational Business Review, vol. 22, n. 3, pag 41 – 50

ricerca di nuove idee innovative per poter stare al passo con i cambiamenti dell'ambiente turbolento e instabile che la circonda.

Lo scopo dell'elaborato, dopo questo approfondimento conoscitivo, diventa quello di verificare se, effettivamente, quanto teorizzato da autori, scrittori ed economisti rispecchi ciò che si è verificato, nel mondo reale, in seguito agli stravolgimenti dovuti alla crisi del 2008. L'obiettivo che animerà la successiva parte di questa tesi è quello di indagare le reazioni delle aziende ai turbamenti conseguenti la recente crisi finanziaria, per verificare se, concretamente, le organizzazioni identificate come resilienti devono, in tutto o in parte, questa loro classificazione alla propria abilità di innovare.

CAPITOLO 3

LE AZIENDE ANTIFRAGILI SECONDO INNOVAREA

Lo studio condotto per individuare le imprese significanti Venete

3.1. INTRODUZIONE

Gli anni dal 2008 ad oggi hanno rappresentato, per l'economia, un periodo ricco di turbolenze. Nonostante molte aziende siano fallite, alcune imprese, quelle definite come resilienti e antifragili, sono riuscite non solo a resistere ma anche a prosperare in questo scenario avverso.

Le organizzazioni resilienti sono, come appreso nel primo capitolo, quelle realtà in grado di dimostrare una spiccata capacità di reagire ai mutamenti esterni e di ritornare ad una situazione di equilibrio. Esse hanno saputo apprendere dai cambiamenti che hanno sconvolto l'ambiente esterno, adattandosi a questi attraverso un percorso di graduale miglioramento.

Le imprese antifragili, sempre a fronte di quanto emerso nel primo capitolo, invece, non aspettano che i mutamenti si manifestino all'esterno per attuare dei cambiamenti. Esse non apportando graduali migliorie al loro interno, per riuscire semplicemente ad adeguarsi. Esse innovano, ed in maniera radicale. Le imprese antifragili anticipano i cambiamenti, amano il rischio e l'ignoto.

Le aziende italiane, resilienti e antifragili, che hanno affrontato la crisi, rappresentano l'oggetto di analisi di numerosi studi condotti con lo scopo di indagare le strategie, le performance e gli elementi distintivi delle realtà che si sono migliorate nonostante le difficoltà.

3.2. GLI STUDI SULLE AZIENDE PERFORMANTI DEL NORD-ITALIA

Molti economisti, in quest'ultimo periodo, hanno concentrato i propri sforzi al fine di indagare quali siano le caratteristiche distintive che hanno permesso ad alcune aziende di evolvere e crescere anche in periodi avversi. In particolare, Gubitta, Tognazzo e Favaron, nel loro libro "*Lepri che vincono la crisi*"[58], puntano ad analizzare le aziende italiane che si sono discostate dal trend di decadenza che sembra caratterizzare l'Italia. Anche l'Osservatorio sulla competitività delle PMI[59] dell'Università Bocconi ha svolto delle analisi a questo proposito. L'Università di Verona e, in particolare, Lassini e Lionzo[60], nel 2011, hanno presentato uno studio dei trend seguiti dalle aziende Vicentine, mostrando i cambiamenti occorsi nelle strategie di queste ultime con l'arrivo della crisi, con particolare focus sulle imprese definite perfezioniste. Anche l'Università Ca' Foscari di Venezia con il suo progetto strategico "Innovarea", mira ad identificare i punti di forza delle aziende che si sono distinte per la loro capacità di evolvere nei momenti di crisi. Dopo aver introdotto ed analizzato brevemente gli studi sopra citati ci si focalizzerà sul progetto promosso da Innovarea. Partendo dai risultati fino ad ora conseguiti da tale programma, ci si concentrerà su un'analisi dei dati emersi, condotta personalmente ed ispirata ai casi di studio proposti di seguito. Essa mirerà a sottolineare

[58] Gubitta P., Tognazzo A., Favaron S.D., (2013), *Lepri che vincono la crisi, Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, Nordest Europa Editore
[59] Demattè C., (2014), *Empowering the Knowledge of Small & Medium Enterprises Management*, Small and Medium Enterprises Knowledge Center, Osservatorio sulla Competitività delle PMI, Bocconi School of Management
[60] Lionzo A., Lassini U., (2011), *Le imprese vicentine "attraverso" la crisi: i risultati di un'indagine*, Polo scientifico didattico studi sull'impresa, Università degli Studi di Verona

le evidenze desumibili dallo studio dei risultati raccolti da Innovarea e concernenti le aziende venete.

3.2.1. LE LEPRI CHE VINCONO LA CRISI

Gubitta, Tognazzo e Favaron, nel loro libro del 2013, si propongono di analizzare le imprese italiane che per il loro modo di reagire alla crisi si sono distinte da tutte le altre aziende nazionali, che, invece, risultavano seguire un trend di declino.

Lo studio si focalizza sulle organizzazioni "Quasi Medie" del Made in Italy del settore manifatturiero, le quali, a totale, risultano essere 1.548, vale a dire il 23% delle 6603 aziende "Quasi Medie" italiane. Con il termine di "Quasi Medie" gli autori identificano le imprese che nel 2007 hanno registrato un fatturato compreso tra i 10 e i 12,9 milioni di euro, ovvero che si collocano al confine tra le piccole e le medie imprese. Le 1.548 aziende identificate come campione di studio risultano essere:

- quasi tutte a proprietà familiare;
- per il 40% dell'area del Nord-ovest dell'Italia;
- per più del 50% attive da un periodo di tempo compreso tra i 10 e i 30 anni.

Le imprese così selezionate sono state sottoposte a uno studio dei bilanci degli anni compresi tra il 2004 e il 2007 ed il 2008 e il 2010. In questo modo è stato possibile analizzare le performance del campione di studio nel momento precedente la crisi finanziaria e in quello immediatamente successivo.

Dalla comparazione dei dati che emergono dall'analisi dei bilanci concernenti i due diversi periodi analizzati, delle 1.548 aziende "Quasi Medie" del settore manifatturiero ed esponenti del Made in Italy, emerge che, con l'arrivo della crisi:

- il 6% delle imprese è uscito dal mercato o risulta in liquidazione;
- il 4% registra una diminuzione del fatturato pari a più del 50%;
- il 47,5% è caratterizzato da un calo del fatturato di entità inferiore al 50%;

- il 27,7% ha mantenuto la posizione di partenza, confermando un valore del fatturato che oscilla tra i 10 e i 12,9 milioni di euro;
- il 16,1% ha superato la soglia dei 13 milioni di euro di fatturato.

Tabella 3.1: Il Made in Italy dopo la crisi suddiviso per settore

Movimenti di fatturato dei Quasi-Medi tra il 2007 e il 2010	V.A.	%	Macro-settore			
			Abbigliamento-Moda	Alimentare-Bevande	Arredo-Casa	Automazione-Meccanica
Imprese passate a oltre i 13 mil.	250	16,1%	18,5%	33,5%	9,2%	12,5%
Imprese rimaste in 10-12,9 mil.[b]	429	27,7%	26,1%	39,4%	27,2%	25,6%
Imprese scesa tra 5 a 9,99 mil.	707	45,7%	41,3%	22,7%	52,8%	51,5%
Imprese scese sotto i 5 mil.	67	4,3%	4,7%	1,5%	5,6%	4,6%
Imprese in liquidazione o chiuse[c]	95	6,1%	9,4%	3,0%	5,1%	5,8%
Totale	1548	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Gubitta P., Tognazzo A., Favaron S.D., (2013), *Lepri che vincono la crisi, Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, Nordest Europa Editore

Tabella 3.2: Il Made in Italy dopo la crisi suddiviso per macro aree

Movimenti di fatturato dei Quasi-Medi tra il 2007 e il 2010	V.A.	%	Macro-area			
			Nordovest	Nordest	Centro	Sud e Isole
Imprese passate a oltre i 13 mil.	250	16,1%	13,9%	17,2%	17,3%	20,1%
Imprese rimaste in 10-12,9 mil.[a]	429	27,7%	29,0%	28,8%	24,8%	28,8%
Imprese scesa tra 5 a 9,99 mil.	707	45,7%	46,6%	43,3%	47,3%	41,7%
Imprese scese sotto i 5 mil.	67	4,3%	3,9%	3,7%	4,8%	6,5%
Imprese in liquidazione o chiuse[b]	95	6,1%	6,6%	7,1%	5,8%	2,9%
Totale	1548	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Gubitta P., Tognazzo A., Favaron S.D., (2013), *Lepri che vincono la crisi, Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, Nordest Europa Editore

Dalle tabelle riportate emerge che, tra le aziende del settore alimentare e delle bevande, il 33,5% ha registrato performance migliori durante la crisi rispetto che in precedenza e ben il 20,1% delle imprese del Sud e delle Isole (appartenenti a questi due settori) risulta essere *top performer*.

Le 250 imprese che registrano, negli anni dal 2008 al 2010, un incremento del fatturato sono state l'oggetto dell'attenzione degli autori, che le hanno definite le "Lepri Manifatturiere".

Lo studio condotto nel libro ha portato ad individuare alcuni fattori che potrebbero aver determinato, almeno in parte, la crescita registrata da tali organizzazioni. Le caratteristiche principali che, secondo i tre autori, hanno portato le aziende ad un miglioramento delle performance sono: i valori radicati e condivisi, il senso di appartenenza ad una comunità, l'impegno della proprietà dimostrato attraverso aumenti di capitale proprio, l'attenzione all'innovazione e alla continua ricerca di soluzioni migliori e le competenze imprenditoriali dei vertici. Tali fattori hanno permesso al 16% delle imprese manifatturiere del Made in Italy, identificate come Lepri, di distinguersi dalla massa ed evolvere anche in periodo di crisi.

3.2.2. LO STUDIO DELL'OSSERVATORIO SULLA COMPETITIVITÀ DELLE PMI

Lo studio condotto dall'Osservatorio sulla Competitività delle PMI, pubblicato a luglio 2014, parte dall'analisi delle 55.709 PMI italiane, attive all'1 gennaio del 2007, che si distinguevano per un valore del fatturato inferiore ai 50 milioni di euro.

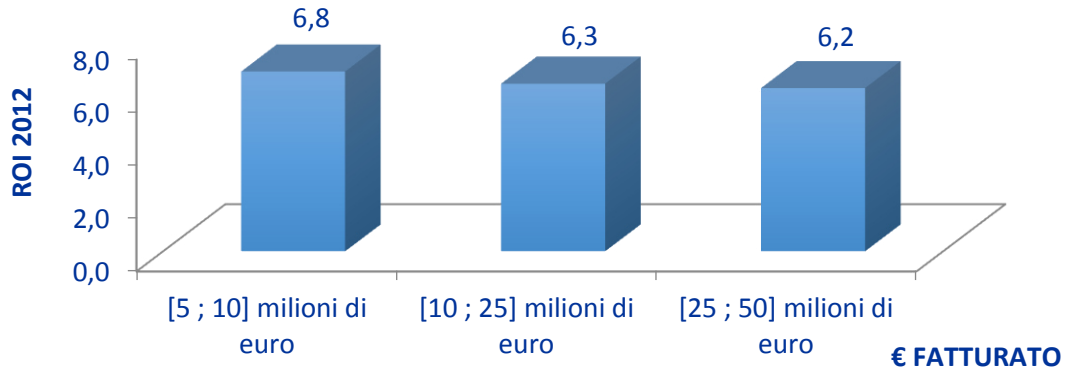
Alla fine del 2013, il 16% del campione di piccole e medie imprese inizialmente individuato è risultato inattivo. Le 8.841 aziende rappresentative di tale percentuale costituiscono l'insieme di realtà che, con l'avvento della crisi, hanno registrato un declino così marcato da portarle a soccombere, a intraprendere una procedura

concorsuale o a venire incorporate in altre realtà attraverso, ad esempio, operazioni di fusione.

Le PMI che, invece, alla fine del 2013 sono risultate ancora attive sono 46.868, ovvero l'84% del campione inizialmente preso in considerazione.

Secondo i dati raccolti dall'Osservatorio, il trend di crescita delle PMI registrato tra il 2007 e il 2012 è stato positivo, nonostante il rallentamento delle performance avvenuta nel 2009. Dallo studio emerge anche che le piccole medie imprese sono state in grado di riprendersi dalla caduta del 2009 in tempi più brevi rispetto alle aziende di dimensioni maggiori, le quali, invece, si caratterizzano per avere un fatturato che supera la soglia dei 50 milioni di euro. In generale, da quanto emerso dalle analisi condotte dall'Osservatorio, sussiste una relazione inversa tra le dimensioni di un'azienda e la sua redditività operativa.

Figura 3.1: La relazione tra dimensione e redditività operativa.

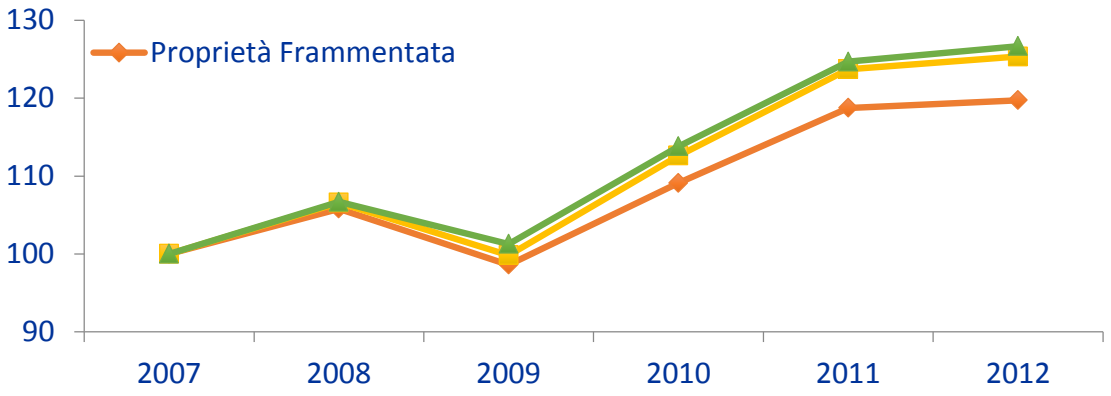


Fonte: Demattè C., (2014), *Empowering the Knowledge of Small & Medium Enterprises Management*, Small and Medium Enterprises Knowledge Center, Osservatorio sulla Competitività delle PMI, Bocconi School of Management

La figura 3.1 evidenzia come le aziende più proficue si caratterizzino per le piccole dimensioni. Dallo studio esposto, affiora un altro aspetto di non trascurabile rilevanza che lega la capacità di crescita di un'impresa alla sua proprietà; infatti, le aziende che

hanno registrato performance in aumento negli anni critici sono caratterizzate dalla presenza di una proprietà piuttosto concentrata.

Figura 3.2: La relazione tra proprietà e prospettive di crescita



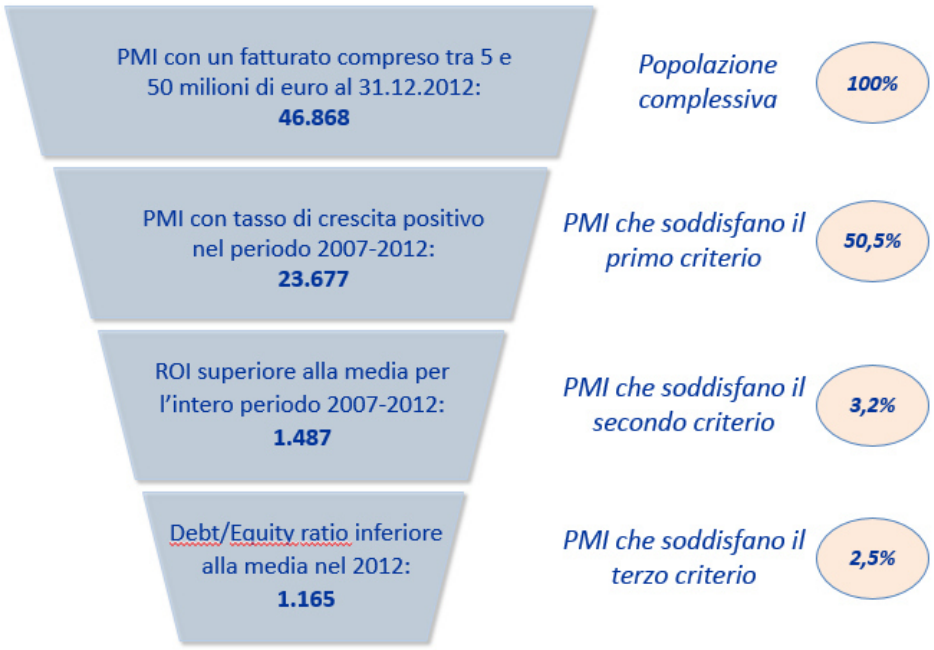
Fonte: Demattè C., (2014), *Empowering the Knowledge of Small & Medium Enterprises Management*, Small and Medium Enterprises Knowledge Center, Osservatorio sulla Competitività delle PMI, Bocconi School of Management

In generale, dall'analisi dei dati condotta dall'Osservatorio di SDA Bocconi, emergono alcuni elementi che accomunano la maggior parte delle PMI italiane che si sono dimostrate in grado di sopravvivere alle difficoltà. Molte di loro, infatti, hanno condiviso le medesime scelte, tra le quali i tagli agli investimenti per riuscire a diminuire i debiti e riuscire a tenere sotto controllo gli oneri finanziari e aumenti di patrimonio netto attraverso ricapitalizzazioni effettuate dai soci al fine di aumentare le risorse a disposizione dell'organizzazione.

All'interno del macro insieme delle PMI, l'Osservatorio si è posto l'obiettivo di riuscire ad individuarne il sottogruppo di aziende definibili "di successo". Per riuscire a far parte di quest'ultimo, le aziende devono essere state in grado di rispettare tre criteri:

1. tasso di crescita positivo del fatturato negli anni compresi tra il 2007 e il 2012;
2. ROI superiore alla media in ciascuno dei 6 anni considerati;
3. una struttura patrimoniale superiore alla media.

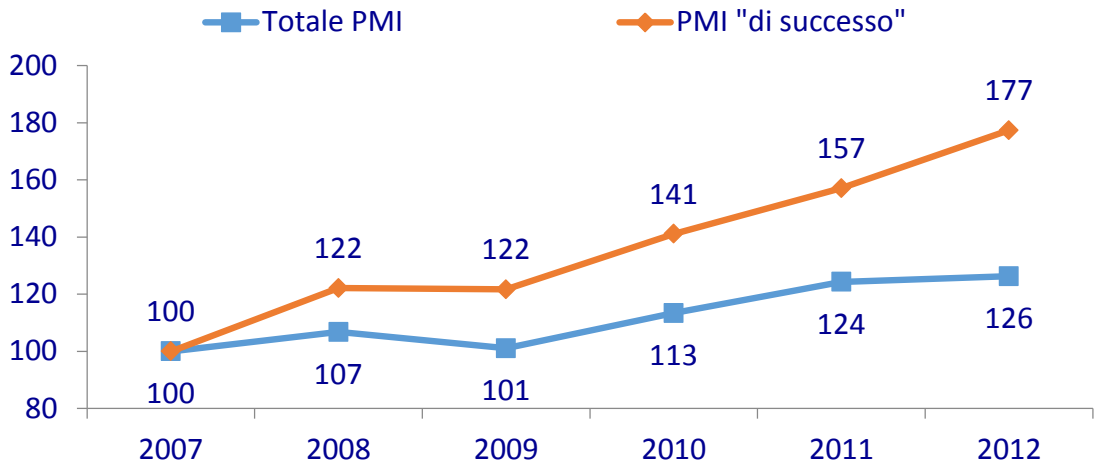
Figura 3.3: Il processo di selezione delle PMI "di successo"



Fonte: Demattè C., (2014), *Empowering the Knowledge of Small & Medium Enterprises Management*, Small and Medium Enterprises Knowledge Center, Osservatorio sulla Competitività delle PMI, Bocconi School of Management

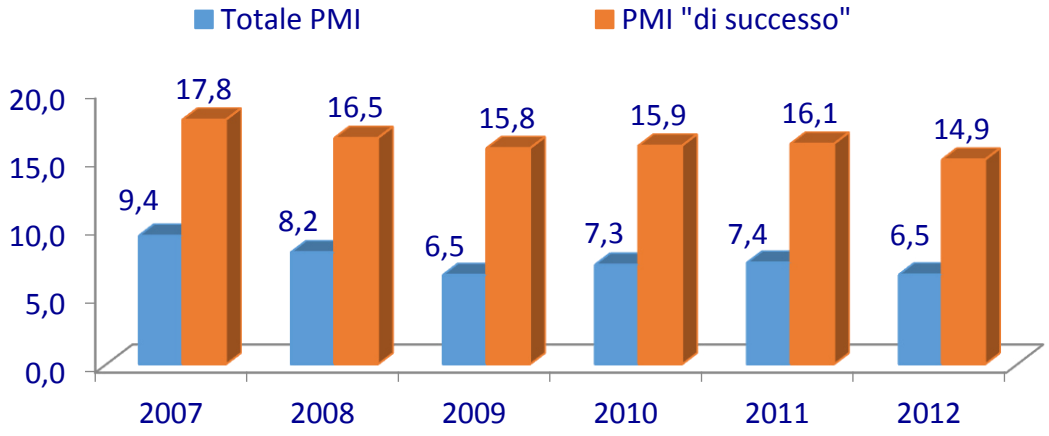
Dalla figura riportata emerge come, dal campione iniziale di 46.868 aziende, dopo averle scremate in base ai tre criteri di selezione sopra indicati, si sia raggiunto un numero pari a 1.165 imprese, identificativo di quelle che sono state definite, dagli studiosi dell'Osservatorio sulla Competitività, le PMI di successo. Queste ultime rappresentano le aziende che hanno reagito in maniera positiva all'arrivo della crisi, conseguendo un tasso di crescita medio del fatturato pari al 12,4%, significativamente più alto del 5% medio registrato da parte dell'intero gruppo delle PMI italiane. Le piccole medie imprese di successo, inoltre, rappresentano un sottogruppo delle PMI che è riuscito a distinguersi anche per la redditività operativa registrata durante il periodo oggetto di studio. Negli anni tra il 2007 e il 2012, infatti, le PMI hanno registrato un ROI sempre maggiore rispetto a quello conseguito dall'intera popolazione delle PMI italiane e che in media si è attestato su un valore pari al 16,2%. Tali risultati si evincono dalle due figure proposte di seguito.

Figura 3.4: Tasso di crescita del fatturato delle PMI



Fonte: Demattè C., (2014), *Empowering the Knowledge of Small & Medium Enterprises Management*, Small and Medium Enterprises Knowledge Center, Osservatorio sulla Competitività delle PMI, Bocconi School of Management

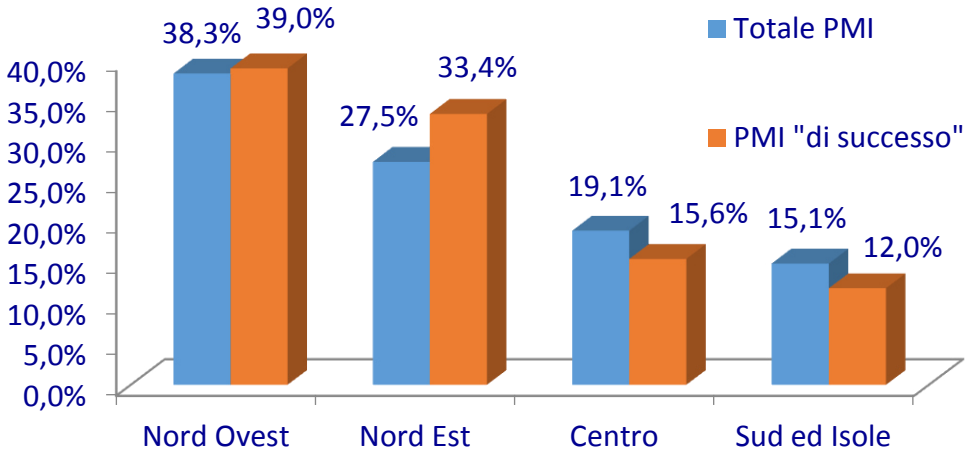
Figura 3.5: Redditività operativa delle PMI italiane



Fonte: Demattè C., (2014), *Empowering the Knowledge of Small & Medium Enterprises Management*, Small and Medium Enterprises Knowledge Center, Osservatorio sulla Competitività delle PMI, Bocconi School of Management

Le PMI italiane che si sono dimostrate in grado di performare nella maniera migliore negli anni della crisi hanno sede, per la maggior parte, a Nord dell'Italia. In particolare le regioni con la più alta densità di PMI di successo sono: il Veneto, l'Emilia Romagna, il Piemonte e la Liguria.

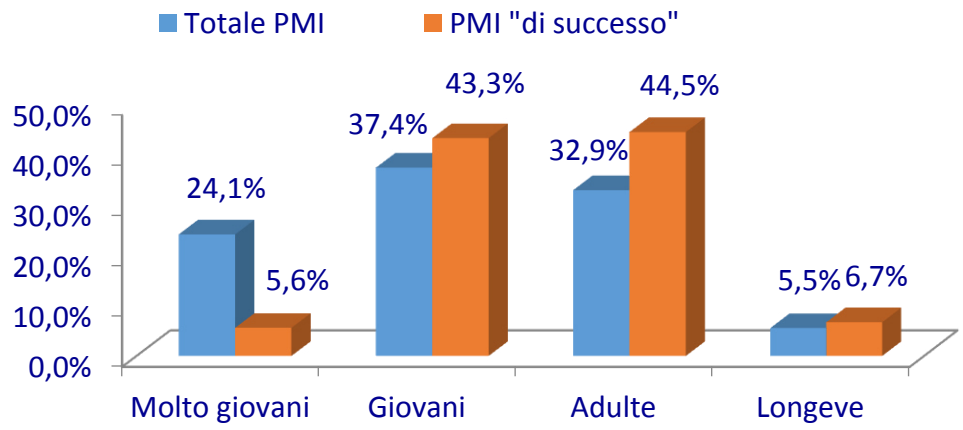
Figura 3.6: La localizzazione delle PMI di successo



Fonte: Demattè C., (2014), *Empowering the Knowledge of Small & Medium Enterprises Management*, Small and Medium Enterprises Knowledge Center, Osservatorio sulla Competitività delle PMI, Bocconi School of Management

Le PMI che risultano essere di successo sono per la maggior parte aziende con una storia importante alle spalle. Solo il 5,6% delle PMI performanti, infatti, risulta essere di recente costituzione, mentre la maggior parte delle imprese migliori è stata fondata da almeno 10 anni.

Figura 3.7: L'età delle PMI di successo



Fonte: Demattè C., (2014), *Empowering the Knowledge of Small & Medium Enterprises Management*, Small and Medium Enterprises Knowledge Center, Osservatorio sulla Competitività delle PMI, Bocconi School of Management

Secondo quanto esposto dall'Osservatorio sulla Competitività, il numero di PMI di successo rilevato a fronte dello studio proposto è piuttosto contenuto. Tuttavia, gli studiosi affermano l'esistenza di un ulteriore sottogruppo di piccole e medie imprese, decisamente più popoloso, in quanto costituito da circa 7.500 aziende, le quali pur non essendo di successo hanno tutte le caratteristiche per poterlo diventare. Grazie alla loro struttura finanziata ben consolidata e alla loro capacità di registrare performance reddituali superiori a quelle ottenute in media dalle PMI italiane, esse rappresentano le aziende su cui puntare in futuro e le realtà da sostenere.

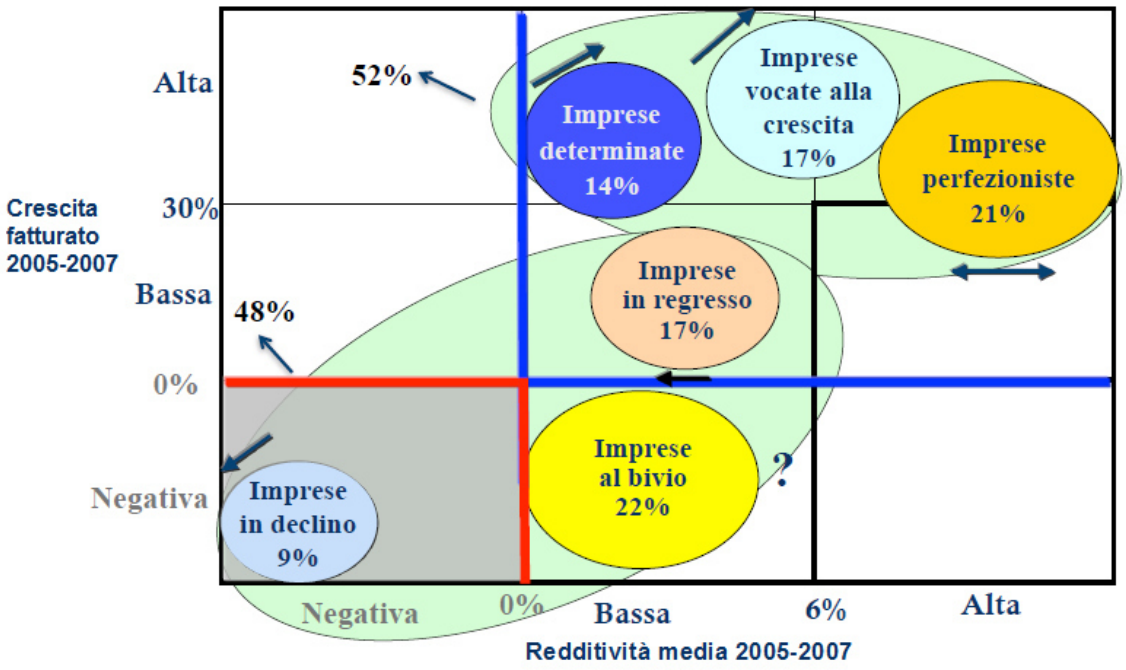
3.2.3. LE AZIENDE SOPRAVVISSUTE DI VICENZA

Anche l'Università degli studi di Verona ha condotto un proprio studio, coordinato dal Professor Lionzo, alla ricerca delle imprese migliori. Il campione di indagine per questa analisi riguarda le aziende del contesto vicentino e, in particolare, quelle appartenenti al settore manifatturiero.

L'inizio dello studio condotto da Lionzo, esposto nel suo articolo del 2010[61], riguarda gli anni compresi tra il 2003 e il 2007, dunque quelli pre-crisi; esso si concentra su 1.794 imprese manifatturiere vicentine, con un fatturato superiore al milione di euro. Queste ultime sono state accorpate in 216 gruppi in base ai dati raccolti sia da dei questionari distribuiti a tali aziende sia in base alle informazioni emerse dall'applicazione dell'algoritmo SOM, un innovativo metodo di *clustering* non lineare basato sulle *Self Organizing Maps*. A questa prima suddivisione ne è seguita una successiva che ha condotto alla determinazione di 6 *cluster* di imprese, i quali sono stati rappresentati nella figura sottostante.

[61] Lionzo A., (2010), *L'analisi di fenomeni "complessi" negli studi di strategia aziendale. L'algoritmo SOM applicato allo studio dei percorsi di crescita e di sviluppo delle imprese*, Economia Aziendale & Management, pag 1107 - 1122

Figura 3.8: Le imprese vicentine nel periodo pre-crisi



Fonte: Lionzo A., Lassini U., (2011), Le imprese vicentine "attraverso" la crisi: i risultati di un'indagine, Polo scientifico didattico studi sull'impresa, Università degli Studi di Verona

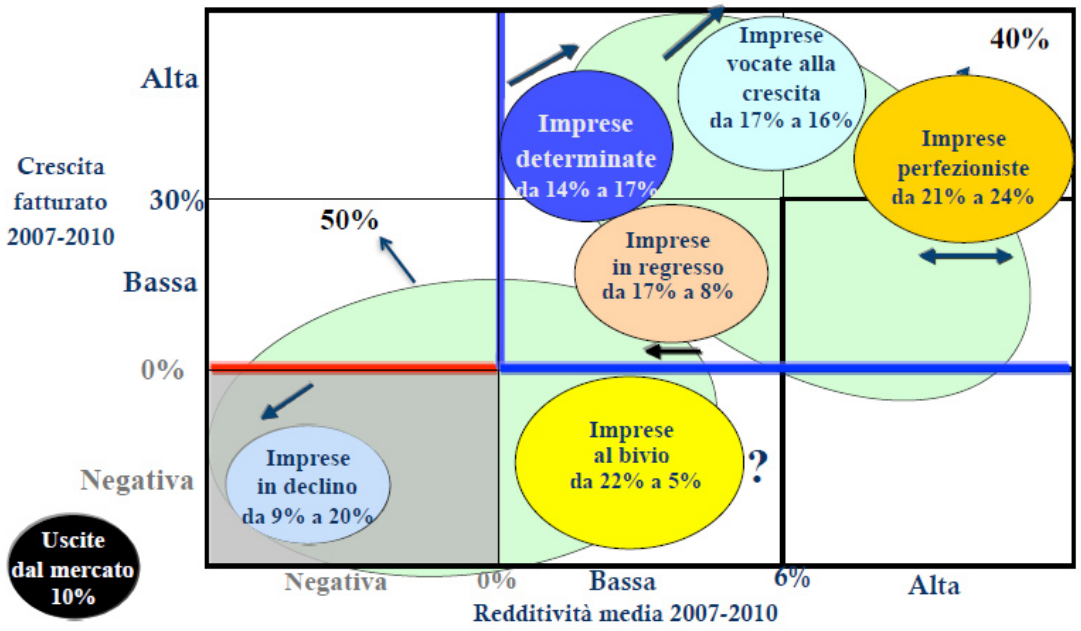
Nella fascia più in basso della figura sono stati collocati i *cluster* che, stando alle definizioni proposte da Lionzo, raggruppano le imprese "in declino", che manifestano una situazione di dissesto economico finanziario, e quelle "al bivio", ovvero le realtà che, negli anni tra il 2005 e il 2007 hanno riscontrato difficoltà e registrato performance negative, in quanto caratterizzate da un non forte orientamento strategico. Ad un livello intermedio sono state collocate le imprese "in regresso", queste ultime identificano le aziende che hanno registrato un aumento del fatturato combinato, però, con una diminuzione della redditività netta, dovuta ad una compressione dei margini. Nella fascia superiore, che identifica una crescita del fatturato alta, si collocano i rimanenti tre *cluster*. Il gruppo delle imprese "determinate" identificava quelle realtà che, seppur con difficoltà, sono riuscite a mantenete performance positive in termini di crescita o di redditività, principalmente tagliando i costi fuori controllo e investendo in miglioramenti della rete commerciale. Le "vocate alla crescita" e le "perfezioniste", invece, identificavano le aziende più solide e performanti. Le prime hanno registrato i tassi maggiori di aumento del fatturato e forti investimenti in economie di scala e scopo,

che hanno fruttato una buona profittabilità; le seconde hanno registrato forti aumenti delle vendite e una redditività netta stabile e superiore alla media dell'intero campione, grazie alla loro capacità di mantenere forti margini e un posizionamento di nicchia.

La medesima analisi condotta per le aziende manifatturiere vicentine negli anni tra il 2003 e il 2007 viene riproposta, dallo stesso autore, anche per gli anni dal 2007 al 2010, al fine di analizzare le reazioni registrate dalle imprese a seguito della crisi finanziaria. Lo scopo di questa indagine è mostrare quante aziende siano state in grado di performare e migliorarsi nonostante lo scoppio della crisi.

Dallo studio degli anni successivi la crisi, emerge come molte imprese siano uscite dal mercato, in quanto non si sono rivelate sufficientemente forti per affrontare un periodo di così forti difficoltà. Molte aziende, pur essendo riuscite a far fronte alla crisi, stanno attraversando periodi di forte tensione interna, infatti, dalla ricerca emerge un aumento delle imprese che risultano in declino e, quindi, in situazioni di dissesto finanziario. Tuttavia, anche dall'analisi delle imprese vicentine si riscontra quanto emerso anche dagli altri studi esposti nel corso della seguente trattazione, ossia che, nonostante la maggior parte della aziende, con l'avvento della crisi, abbia visto diminuire il proprio livello di performance, esiste un sottogruppo di aziende forti, che non solo sono riuscite a sopravvivere, ma che si sono evolute e migliorate. Infatti, dallo studio di Lionzo, è possibile apprendere come sia il numero delle aziende prima identificate come "perfezioniste" che quello delle "determinate" sia aumento negli anni dal 2007 al 2010, rispetto a quanto registrato nel periodo 2003 – 2007. Tale andamento è riscontrabile nella figura sotto proposta.

Figura 3.9: Le imprese vicentine nel periodo di crisi



Fonte: Lionzo A., Lassini U., (2011), *Le imprese vicentine "attraverso" la crisi: i risultati di un'indagine*, Polo scientifico didattico studi sull'impresa, Università degli Studi di Verona

Da l'analisi delle dinamiche esposta da Lionzo, emerge come sia aumentata l'importanza di settori legati alla metallurgia e alla chimica, a scapito di quelli concernenti il comparto tessile e calzaturiero. Affiora anche come le aziende più performanti risultino attive, in media, da più di 10 anni ma, comunque, da meno di 50.

La ripresa registrata dalle aziende definite come "perfezioniste" e "determinate", secondo l'autore, risulta correlata ad una combinazione di fattori eterogenei tra di loro ma che, attraverso la loro commistione, hanno apportato benefici alle organizzazioni indagate. La scelta dei mercati operata da tali imprese, unita ad un'accurata selezione dei clienti e a decisioni legate all'esternalizzazione o internalizzazione delle varie fasi produttive, per esempio, hanno determinato la vittoria delle aziende appartenenti ai due *cluster* sulla crisi del 2008. Tuttavia, secondo Lionzo, a prescindere dalla combinazione di fattori critici che ognuna di queste imprese ha deciso di adottare, esistono due strategie principali che hanno accomunato la maggior parte delle organizzazioni miglioratesi, le quali prevedono investimenti costanti e cospicui nella crescita e la ricerca di una dimensione maggiore. In questo modo le aziende sono riuscite ad

espandersi e a competere, non solo a livello locale, ma anche nazionale e internazionale, migliorandosi e prosperando.

3.3. IL PROGETTO INNOVAREA PROMOSSO DA CA' FOSCARI DI VENEZIA

Innovarea è un progetto coordinato dall'Università Ca' Foscari di Venezia in collaborazione con la Regione del Veneto e Confindustria. L'obiettivo principale del progetto: dare vita ad un nuovo modello di sviluppo per rilanciare l'economia del Veneto.

Il punto di partenza di questo programma è la Legge Regionale 18 maggio 2007 n. 9, concernente le norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale, ai sensi del DGR n. 4222 del 30 dicembre 2008, n. 156 del 11 febbraio 2013 e n. 1081 del 28 giugno 2013.

Innovarea punta ad identificare le aziende del territorio veneto che possono considerarsi antifragili[62] per la loro volontà di innovarsi in maniera continuativa. Il passo successivo del progetto consiste nello studiare tali imprese, in modo da carpirne i segreti e i tratti distintivi che le caratterizzano rispetto a tutte le altre organizzazioni del contesto analizzato. Lo scopo ultimo di Innovarea, a seguito della mappatura e analisi delle imprese più virtuose del Veneto, consiste nel creare un ecosistema di business, ovvero una comunità di aziende che, relazionandosi tra loro, attuino delle sinergie. La visione di Innovarea è incentrata sulla creazione di un movimento di imprese che, basandosi sulle loro conoscenze in materia civile, culturale e artigianale, si muovano in maniera sincronizzata, al fine di guidare l'economia veneta alla rinascita.

[62] Di seguito abbracceremo la definizione di aziende antifragili così come intesa dal progetto di Innovarea, ossia, di imprese performanti fortemente orientate all'innovazione. Questa non coincide precisamente con la descrizione proposta dalla letteratura ed esposta nel primo capitolo dell'elaborato. Tuttavia, non essendo ancora stata proposta una definizione precisa e condivisa di cosa effettivamente il termine "antifragile" rappresenti ed esplichi, ci si riserva di usarlo anche in questo contesto.

Infatti, Innovarea parte dall'assunto che la competizione, al giorno d'oggi, non si sviluppi più tra aziende diverse, ma si manifesti a livello globale, mettendo in concorrenza interi territori, nazioni e, addirittura, continenti. Per questo motivo, secondo tale programma, diventa indispensabile creare dei sistemi a livello territoriale per poter competere nel mercato con le altre realtà mondiali. Agendo in tal senso si potrà giungere alla creazione di reti di organizzazioni ad alto potenziale innovativo a livello regionale, che diventerebbero, conseguentemente, più capaci di fronteggiare la competizione globale, aprendosi a nuovi mercati e generando tecnologie sempre nuove e via via perfezionate[63]. In questo modo, le aziende migliori del Veneto, creando partnership e collaborazioni e unendo i propri interessi e le proprie risorse, energie ed idee, potrebbero guidare l'economia della regione alla rinascita.

La missione di Innovarea è incentrata sulla significatività dell'impresa, creatrice di nuovi posti di lavoro, di nuovi concetti, prodotti e processi. Ciò che distingue le aziende significative dalle altre è la loro attenzione alla creazione di valore. Infatti, le aziende non antifragili, oltre a produrre poco valore, si concentrano sui metodi che permettono loro di impadronirsene per la maggior parte. La conseguenza che scaturisce da questo tipo di comportamento è l'ulteriore diminuzione del valore aggiunto generato a favore dei clienti e della società. Le aziende più virtuose, invece, sono in grado di generare valore a favore della società; questo permette loro di concepire un circolo virtuoso che non fa altro che incrementare i risultati positivi conseguiti dall'impresa stessa.

Al fine di farsi conoscere e promuovere il proprio messaggio, Innovarea organizza workshop, meeting e conferenze incentrati sui temi dell'economia, l'innovazione e l'imprenditorialità.

[63] Inno>area, *L'impresa Significante*, Il Manifesto, www.innovarea.eu

3.4. LE AZIENDE ANTIFRAGILI SECONDO INNOVAREA

Il primo passo per riuscire a dar vita ad un sistema di business solido consiste nell'analisi accurata delle aziende venete, al fine di riuscire ad individuare quelle migliori.

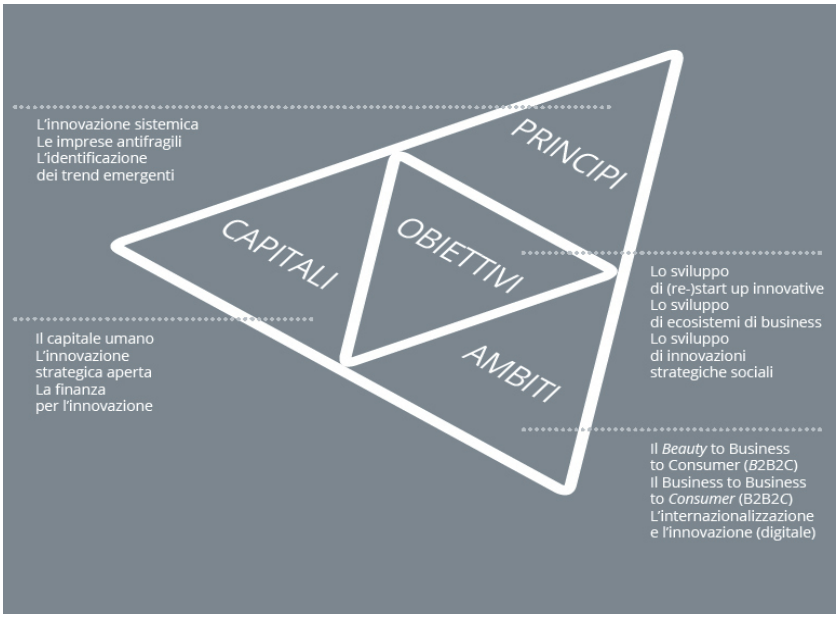
Secondo quanto esposto nel manifesto del movimento[64], ci sono varie caratteristiche che permettono di individuare e distinguere le aziende significative dalle altre presenti nel mercato. In primo luogo le aziende antifragili possono contare su delle credenze solide e su una cultura aziendale fondata su valori condivisi e immutabili nel tempo. L'impresa, inoltre, deve essere in grado di raggiungere l'obiettivo dell'economicità, dimostrandosi, dunque, capace di sopravvivere alle turbolenze e ai cambiamenti che scuotono il contesto in cui essa opera, utilizzando ogni volta in maniera ottimale le risorse di cui dispone. Il focus dell'azienda antifragile diventa quello di competere non all'interno di un mercato di massa, quanto all'interno di un insieme di mercati, che le permettano di sfruttare i benefici derivanti dalla globalizzazione. Infine, un'ulteriore caratteristica che identifica le aziende antifragili risiede nella centralità della persona. L'impresa deve essere mossa dalla volontà di soddisfare le necessità degli individui.

Il principio fondamentale e variabile competitiva cruciale, identificato nel manifesto del movimento, per le imprese che sono sopravvissute agli stravolgimenti intervenuti a seguito della crisi, è l'innovazione sistemica. Essa coinvolge ogni elemento costitutivo del modello di business, vale a dire prodotti, processi, risorse e fornitori, solo per citare alcuni esempi.

Per innovare, inoltre, è necessario possedere e stimolare in continuazione le conoscenze in capo alle persone. Per questo motivo è di indiscussa importanza riuscire ad organizzare dei percorsi formativi in grado di accrescere le potenzialità dei singoli individui che operano all'interno delle realtà aziendali. A questo punto, alle organizzazioni individuate come antifragili, sarà richiesto di interagire continuamente tra di loro, al fine di creare valore attraverso lo sviluppo di nuovi mercati, prodotti, processi e modelli di business; queste sinergie generano innovazione e profitti ulteriori.

[64] Inno>area, *L'impresa Significante*, Il Manifesto, www.innovarea.eu

Figura 3.10: La strategia di Innovarea



Fonti: Inno>area, *L'impresa Significante*, Il Manifesto, www.innovarea.eu

3.5. LA RICERCA ALLA BASE DEL PROGETTO INNOVAREA

Come già anticipato, la prima sfida di Innovarea consiste nel ricercare quella minoranza, pur sempre significativa, di organizzazioni Venete che si discostano dalle restanti per i loro modelli di business solidi, grazie ai quali esse sono riuscite a reagire prontamente alla crisi.

Lo studio delle migliori organizzazioni venete, affinato nel 2014, parte da una prima selezione dal database AIDA, di 5.686 imprese accomunate dalle seguenti caratteristiche:

1. sede legale in Veneto;
2. forma giuridica di società di capitali;

3. stato giuridico di ditta attiva;
4. ricavi di vendita (voce A1 del Conto Economico civilistico)>5 milioni di euro[65];
5. bilanci d'esercizio disponibili almeno a partire dal 2006.

L'arco temporale considerato va dal 2003 al 2012; esso è stato suddiviso in due periodi, ovvero il periodo 2003-2007 (pre-crisi) e il periodo 2008-2012 (crisi), individuando il 2008 come l'anno di inizio del manifestarsi della crisi economica in Italia.

A questa prima cernita ne è seguita una successiva, che ha portato all'identificazione del campione rappresentativo di quelle che vengono definite "performanti", ossia le aziende caratterizzate dai migliori risultati del modello di business. Queste ultime sono 410 aziende venete che, oltre a rispettare i criteri sopra elencati, ne osservano altri due:

1. appartengono al 4° quartile, che ricomprende al suo interno i valori più elevati, in relazione al ROA[66] medio 2008-2012;
2. sono caratterizzate da: ROA medio 2008-2012 > ROA medio 2003-2007.

L'insieme delle 410 imprese "performanti" è composto da due sottogruppi di aziende, il primo formato da 188 organizzazioni con fatturato compreso tra i 5 e i 10 milioni di euro e il secondo da 222 realtà caratterizzate da un fatturato superiore ai 10 milioni di euro.

Il progetto, quindi, individua come aziende antifragili quelle in grado di rispettare i sopra elencati criteri di tipo contabile e giuridico. Va notato come gli ultimi parametri riguardino il ROA e non il ROE[67]. La scelta che è stata adottata, infatti, è quella di focalizzare l'attenzione sulla sola redditività della gestione operativa, senza indagare l'impatto di quella finanziaria e fiscale. Tale decisone è giustificata dal fine del

[65] La ragione alla base dell'introduzione di tale criterio risiede nella considerazione che le imprese al di sotto di questa soglia dimensionale risultano troppo piccole e destrutturate in relazione a quelle che sono le finalità del progetto di ricerca.

[66] **ROA** (Return On Asset) è il tasso di rendimento (return) sul totale dell'attivo di un'impresa (asset). È uno degli indici di bilancio utile al fine di analizzare la redditività aziendale e si calcola dal rapporto tra l'utile netto e il totale dell'attivo. Il ROA è un indicatore di efficienza nell'uso delle risorse a disposizione dell'impresa per produrre utile.

[67] **ROE** (*Return on Equity*) è il saggio di rendimento (*return*) sul capitale proprio (*equity*). Esso rappresenta una misura del profitto ottenuto dagli azionisti di un'impresa e si calcola facendo il rapporto tra utile netto e capitale proprio.

progetto, che mira ad identificare le imprese venete i cui modelli di business hanno reagito meglio alla crisi, rivelandosi vincenti.

Dallo studio dell'andamento delle due componenti del ROA, il ROS[68] e la RA[69], nei due periodi 2003-2007 e 2008-2012, è stato possibile individuare due strategie di business principali, che sono state adottate dalla maggior parte delle imprese che, in questo periodo delicato, sono riuscite a mantenere risultati positivi.

- La **strategia della produttività** è la prima a venire analizzata. Essa è intrapresa dalle aziende che si dimostrano, in primis, in grado di migliorare la loro struttura dei costi, alleggerendola per mezzo di una riduzione delle spese, siano esse dirette o indirette, con lo scopo di riuscire a mantenere l'incremento di queste ultime al di sotto di quello del valore della produzione. Inoltre, tali organizzazioni si dimostrano in grado di gestire in maniera efficiente gli *asset*, riducendo, quindi, il capitale fisso e quello circolante.

  La strategia di crescita può essere perseguita attraverso tre diverse combinazioni di ROS e RA:

  - un incremento congiunto di ROS e RA (**Δ ROS > 0 e Δ RA > 0**);
  - un incremento del ROS e un decremento o stabilità del RA (**Δ ROS > 0 e Δ RA ≤ 0**);
  - un decremento o stabilità del ROS e un incremento del RA (**Δ ROS ≤ 0 e Δ RA > 0**).

  L'incremento del ROS è un segnale che fa percepire l'avvenuto miglioramento della struttura dei costi, in quanto sta a significare che le spese sono diminuite

[68] **ROS** (*Return On Sales*) indica il ritorno sulle vendite. Misura l'efficienza di un'azienda attraverso la redditività delle vendite. Si ottiene mettendo in rapporto il risultato operativo e il fatturato, cioè il volume dei ricavi di vendita. È utile al fine di monitorare l'andamento delle operazioni da un periodo all'altro e misura la capacità dell'azienda di generare profitti.

[69] **RA** rappresenta l'indice di rotazione dell'attivo. Esso è il risultato del rapporto tra ricavi delle vendite e totale dell'attivo.

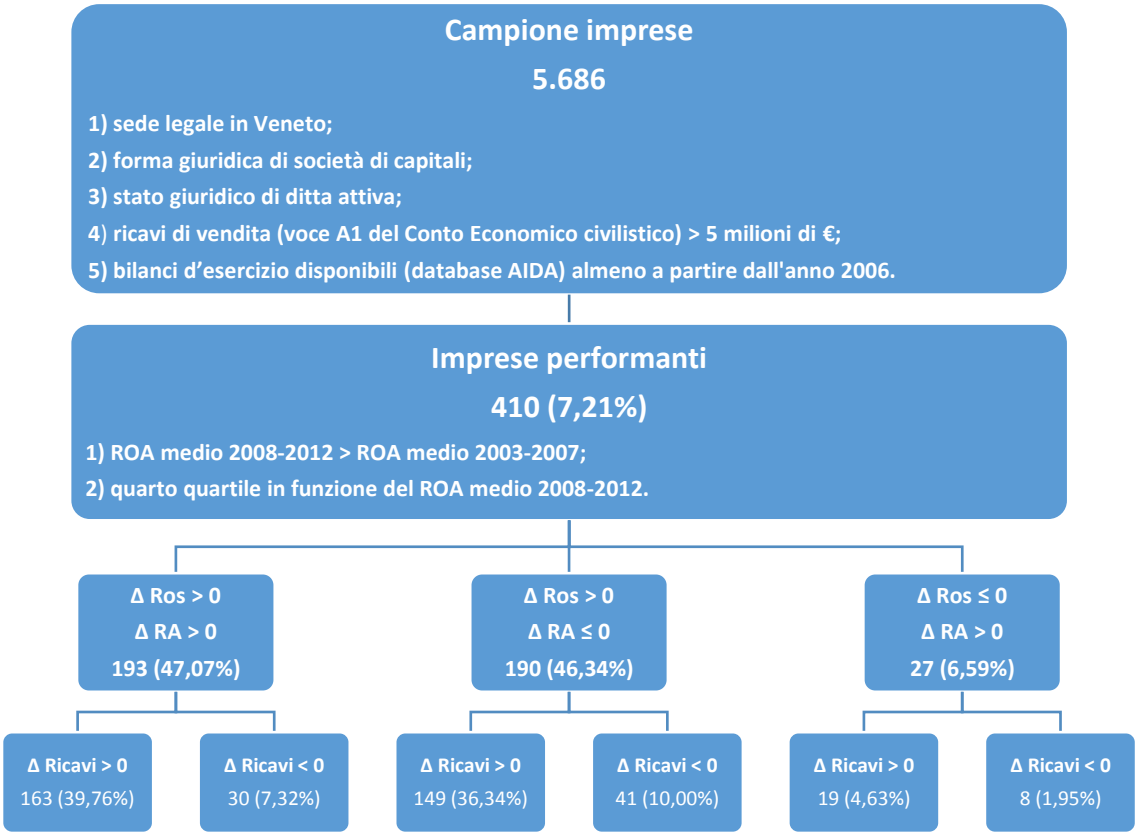
oppure che queste sono aumentate ma in maniera minore rispetto all'aumento registrato del valore della produzione. Una crescita del RA, invece, indica che è migliorata la gestione degli *asset* in quanto o si è registrata una riduzione del capitale investito oppure il suo aumento si è rivelato meno che proporzionale rispetto all'aumento del valore della produzione.

- La **strategia della crescita** si verifica quando si assiste ad un aumento dei ricavi derivanti dalle vendite. Tale traguardo può essere raggiunto dalle imprese che decidano di penetrare un mercato già esistente o di svilupparne uno completamente nuovo. Altra modalità che potrebbe permettere ad un'organizzazione di accrescere il proprio fatturato è quella di implementare e migliorare un prodotto già noto, oppure di svilupparne e progettarne uno inedito.

  Da questo si deduce come sia possibile distinguere le aziende che sono state, o meno, in grado di perseguire una strategia di crescita basandosi sull'andamento dei loro ricavi di vendita:

  - **Δ RICAVI > 0**: imprese che hanno perseguito la strategia della crescita, poiché sono caratterizzate da una variazione positiva del valore del fatturato tra il 2007 (fine primo periodo) e il 2012 (fine secondo periodo);
  - **Δ RICAVI ≤ 0**: imprese che non hanno perseguito la strategia della crescita, in quanto caratterizzate da una variazione negativa o nulla del valore dei ricavi di vendita.

Figura 3.11: Le imprese performanti



Note:

- *il "Δ" fa riferimento alla variazione intervenuta tra il periodo 2003-2007 e il periodo 2008-2012.*
- *il "Δ Ricavi" fa riferimento alla variazione intervenuta tra l'anno 2007 e l'anno 2012.*

Fonte: rielaborazione personale

Dal diagramma sopra proposto si può notare come si sia proceduto con un'ulteriore divisione delle 410 aziende selezionate come campione di riferimento per lo studio.

La suddivisione è stata compiuta basandosi sulle performance *asset side*, in particolare sull'andamento della RA e del ROS. I gruppi di imprese individuati a seguito della scomposizione sono tre e sono stati determinati guardando alle macro strategie di business intraprese dalle aziende e desunti dalle performance delle due componenti del ROA (il ROS e il RA). I tre *cluster* sono:

- A – "**Predestinati**" (ΔROS>0, ΔRA>0);
- B – "**Rifugiati in nicchia**" (ΔROS>0, ΔRA≤0);
- C – "**Efficientatori**" (ΔROS≤0, ΔRA>0).

3.6. LE 410 IMPRESE PERFORMANTI

Da un'analisi più dettagliata della figura 3.11 emerge come la strategia prevalente tra le 410 imprese individuate sia stata quella di agire sul ROS e, dunque, sul contenimento dei costi. Infatti, il 93,41% delle aziende indagate ha fatto registrare un ΔROS>0, ovvero è riuscito a rendere maggiormente efficiente la struttura dei costi. Di questa parte di imprese, il 47,07% è stato capace non solo di diminuire le spese o di farle crescere in maniera meno che proporzionale dell'aumento del valore della produzione ma, anche, di migliorare, in contemporanea, l'efficienza nella gestione degli *asset*. Questo sottogruppo raccoglie le imprese definite "Predestinate" per la loro capacità di migliorarsi, sotto ogni aspetto indagato, nonostante il periodo di crisi che l'intero sistema economico stava affrontando. Di queste ultime, le aziende che hanno incrementato, nel contempo, anche il loro fatturato rappresentano il 39,76% del campione.

L'altra parte di organizzazioni che sono riuscite a migliorare la struttura dei costi, 190 delle 410, sono rappresentative del cluster dei "Rifugiati in nicchia". Esse, nonostante siano riuscite a contenere le spese al di sotto del valore della produzione, hanno registrato un ΔRA≤0, dovuto al fatto che il capitale investito non è stato mantenuto al di sotto del valore della produzione

Per quanto riguarda la strategia di crescita, le imprese del campione che sono state in grado di perseguirla sono state 331, vale a dire l'80,73% del campione.

Le aziende che si sono guadagnate un posto all'interno del gruppo dei "Predestinati" sono quelle che si sono dimostrate in grado di registrare delle performance molto

positive nonostante la crisi. Esse, infatti, anche nel periodo di anni compreso tra il 2008 e il 2012, hanno attuato politiche di sviluppo del business. Nonostante queste imprese abbiano continuato ad investire nelle immobilizzazioni, anche se in maniera minore rispetto a quanto registrato nel periodo antecedente la crisi, le aziende "Predestinate" sono state in grado di diminuire il proprio indebitamento finanziario. Tali imprese, inoltre, si sono autofinanziate grazie al reinvestimento degli utili, senza ricorrere in maniera considerevole ad aumenti di capitale sovvenzionati dai soci. L'incremento del flusso di cassa generato dalla gestione caratteristica ha permesso l'adozione dell'ultima strategia esposta.

Il gruppo dei "Rifugiati in nicchia" si caratterizza, anch'esso, per un incremento del tasso di investimento registrato a partire dal 2008. Tuttavia, questo insieme di imprese registra un trend negativo con riferimento all'intensità del capitale immobilizzato e del capitale circolante, che risultano essere in aumento nel periodo post crisi. Tali evidenze denotano una perdita di efficienza nella gestione del capitale investito. Quanto emerso dallo studio di questo sottoinsieme di imprese risulta coerente con un loro posizionamento competitivo in nicchie di mercato.

Gli "Efficientatori" sono gli esponenti dell'ultimo dei tre cluster individuati dallo studio di Innovarea. Le imprese che appartengono a questo sottogruppo sono 27. Esse si distinguono per aver registrato tra il 2008-2012 e il 2003-2007 un $\Delta ROS \leq 0$ e un $\Delta RA > 0$. Le imprese di questo gruppo non solo non hanno realizzato, nel periodo post crisi, investimenti di sviluppo, ma anche non hanno portato avanti investimenti teoricamente sufficienti al fine di garantire il mantenimento della capacità produttiva. Esse, analogamente alle altre aziende appartenenti agli altri due cluster, registrano un cospicuo rientro nelle esposizioni debitorie verso terzi finanziatori e non sembrano aver puntato su politiche di rafforzamento patrimoniale.

Da quanto emerge i fattori che accomunano i tre cluster risultano essere: le politiche finanziarie orientate alla riduzione delle posizioni debitorie nei confronti dei finanziatori terzi, che comportano un cambiamento nella struttura dei passivi e una conseguente riduzione dell'indice di indebitamento, e le politiche patrimoniali non influenzate da aumenti di capitale da parte dei soci.

3.6.1. I SETTORI DI APPARTENENZA DELLE IMPRESE PERFORMANTI

Le 410 aziende che formano l'intero campione di riferimento appartengono a vari settori che, nella tabella proposta di seguito, sono associati al codice ATECO[70] che li identifica.

Dalla tabella ripotata in seguito si nota come, in termini assoluti, il comparto manifatturiero, da sempre cardine dell'economia veneta, comprenda il 57% delle imprese del campione analizzato. I settori che lo compongono, in ordine di importanza, determinata in base al numero di imprese del campione che li popolano, sono quelli relativi l'attività di fabbricazione di macchinari e apparecchiature NCA (10,19%), l'attività di fabbricazione di prodotti in metallo (8,50%) e le industrie alimentari (7,04%). Un ulteriore 20% delle imprese performanti appartiene al settore commercio. Tutta la parte delle imprese esercitanti un tipo di attività legata al mondo dei servizi, sebbene ripartite in vari settori, a totale risultino essere, circa, il 23%. Questo è il quadro che emerge analizzando lo specchietto sopra riportato in termini assoluti. Passando ora ad un'analisi della distribuzione settoriale in termini relativi[71] si nota come, all'interno del comparto manifatturiero, solo il 7,9% delle imprese risulti essere performante. Ragionando in termini relativi, i settori che presentano un numero di imprese performanti maggiore sono riconducibili ai servizi di *utilities* (inerenti la fornitura di gas, energia elettrica, aria condizionata), di alloggio e ristorazione, di informazione e comunicazione, alle attività sanitarie e di assistenza sociale e a quelle artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento.

[70] A partire dal 1° gennaio 2008 l'Istat ha adottato la nuova classificazione delle attività economiche Ateco 2007**.** Tale suddivisione costituisce la versione nazionale della nomenclatura europea, Nace Rev.2, pubblicata sull'Official Journal il 20 dicembre 2006 (Regolamento (CE) n.1893/2006 del PE e del Consiglio del 20/12/2006). L'Ateco 2007, definito ed approvato da un Comitato di gestione appositamente costituito, prevede la partecipazione, oltre che dell'Istat, che lo coordina, anche di numerose altre figure istituzionali: i Ministeri, gli Enti che gestiscono le principali fonti amministrative sulle imprese (mondo fiscale e camerale, enti previdenziali) e le principali associazioni imprenditoriali. L'Agenzia delle Entrate e le Camere di Commercio hanno collaborato in maniera molto intensa al fine di giungere ad una classificazione univoca. Per la prima volta il mondo della statistica ufficiale, il mondo fiscale e quello camerale hanno adottato la medesima definizione delle attività economiche.

[71] Indagabile facendo riferimento all'ultima colonna della tabella sotto riportata

Tabella 3.3: I settori di appartenenza delle 410 imprese performanti

COD. ATECO 2007	SETTORE DI ATTIVITA'	CAMPIONE	IMPRESE PERFORMANTI	CAMPIONE / TOTALE CAMPIONE	IMPRESE PERFORMANTI / TOTALE IMPRESE PERFORMANTI	IMPRESE PERFORMANTI / CAMPIONE SETTORE DI RIFERIMENTO
A (01-03)	Agricoltura, silvicoltura e pesca	29	1	0,5%	0,2%	3,4%
B (05-09)	Estrazione di minerali da cave e miniere	11	0	0,2%	0,0%	/
C (10-33)	Attività manifatturiere	2.950	232	51,9%	56,6%	7,9%
10	Industrie alimentari	219	29	3,9%	7,1%	13,2%
11	Industria delle bevande	70	2	1,2%	0,5%	2,9%
12	Industria del tabacco	0	0	0,0%	0,0%	/
13	Industrie tessili	64	3	1,1%	0,7%	4,7%
14	Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	126	11	2,2%	2,7%	8,7%
15	Fabbricazione di articoli in pelle e simili	217	15	3,8%	3,7%	6,9%
16	Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	72	3	1,3%	0,7%	4,2%
17	Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	90	2	1,6%	0,5%	2,2%
18	Stampa e riproduzione di supporti registrati	41	4	0,7%	1,0%	9,8%
19	Fabbricazione di cake e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	8	1	0,1%	0,2%	12,5%
20	Fabbricazione di prodotti chimici	110	12	1,9%	2,9%	10,9%
21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparate farmaceutici	12	3	0,2%	0,7%	25,0%
22	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	184	12	3,2%	2,9%	6,5%
23	Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	156	7	2,7%	1,7%	4,5%
24	Metallurgia	78	3	1,4%	0,7%	3,8%
25	Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	461	35	8,1%	8,5%	7,6%
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	51	7	0,9%	1,7%	13,7%
27	Fabbricazione di apparechiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	172	14	3,0%	3,4%	8,1%
28	Fabbricazione di macchinari e apparecchiature NCA	450	41	7,9%	10,0%	9,1%
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	36	1	0,6%	0,2%	2,8%
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	18	3	0,3%	0,7%	16,7%
31	Fabbricazione di mobili	172	10	3,0%	2,4%	5,8%
32	Altre industrie manifatturiere	110	12	1,9%	2,9%	10,9%
33	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	33	2	0,6%	0,5%	6,1%
D (35)	Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	34	5	0,6%	1,2%	14,7%
E (36-39)	Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	99	8	1,7%	2,0%	8,1%
F (41-43)	Costruzioni	331	15	5,8%	3,7%	4,5%
G (45-47)	Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli	1.541	83	27,1%	20,2%	5,4%
H (49-53)	Trasporto e magazzinaggio	195	8	3,4%	2,0%	4,1%
I (55-56)	Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	87	12	1,5%	2,9%	13,8%
J (58-63)	Servizi di informazione e comunicazione	72	14	1,3%	3,4%	19,4%
K (64-66)	Attività finanziarie e assicurative	18	4	0,3%	1,0%	22,2%
L (68)	Attività immobiliari	53	5	0,9%	1,2%	9,4%
M (69-75)	Attività professionali, scientifiche e tecniche	94	7	1,7%	1,7%	7,4%
N (77-82)	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	84	6	1,5%	1,5%	7,1%
O (84)	Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	0	0	0,0%	0,0%	/
P (85)	Istruzione	7	1	0,1%	0,2%	14,3%
Q (86-88)	Sanità e assistenza sociale	37	4	0,7%	1,0%	10,8%
R (90-93)	Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	26	4	0,5%	1,0%	15,4%
S (94-96)	Altre attività di servizi	18	1	0,3%	0,2%	5,6%
T (97-98)	Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro…	0	0	0,0%	0,0%	/
U (99)	Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	0	0,0%	0,0%	/
	TOTALE	5.686	410			

Fonte: rielaborazione personale

Da questa analisi emerge la presenza di una divergenza tra i settori tradizionalmente rappresentativi e trainanti dell'economia veneta, che, in termini assoluti appaiono essere i settori più popolosi, ma che, se indagati in termini relativi, non risultano essere i più significativi. Infatti, in tempi di crisi, si sono rivelati i maggiormente "performanti" settori riconducibili ad attività caratterizzate da un'alta intensità d'investimento in tecnologia e ricerca (chimica, farmaceutica), a servizi in grado di operare in condizioni

di monopolio (*utilities*), a servizi legati al sociale e a servizi legati al turismo e alla cultura, come emerso poc'anzi.

3.6.2. LA CLASSE DIMENSIONALE DELLE IMPRESE PERFORMANTI

La maggior parte delle imprese che, in termini relativi, appartengono al campione delle "performanti" si colloca nella fascia dimensionale delle piccole e medie imprese (con fatturato da 5 a 50 mln di €). Questo risultato è interessante in quanto sta a provare che l'economia veneta è trascinata dalle PMI, che si sono dimostrate in grado di affrontare il difficile periodo della crisi. Le 410 piccole e medie aziende risultano essere il 90% delle organizzazioni che rappresentano il campione di riferimento di Innovarea. In termini relativi, emerge come la distribuzione delle imprese performanti risulti essere omogenea all'interno di ciascuna delle classi dimensionali indagate. Infatti, il peso delle imprese venete performanti all'interno di ognuna classe è pari a circa il 7%.

Tabella 3.4: La classe dimensionale delle 410 imprese performanti

FATTURATO 2012	CAMPIONE	IMPRESE PERFORMANTI	CAMPIONE / TOTALE CAMPIONE	IMPRESE PERFORMANTI / TOTALE IMPRESE PERFORMANTI	IMPRESE PERFORMANTI / CAMPIONE
5 < F < 10 mln di euro Piccole Imprese	2.736	188	48,12%	45,85%	6,87%
10 < F < 50 mln di euro Medie Imprese	2.426	183	42,67%	44,63%	7,54%
F > 50 mln di euro Grandi Imprese	524	39	9,22%	9,51%	7,44%
TOTALE	**5.686**	**410**			

Fonte: rielaborazione personale

3.6.3. L'ANNO DI COSTITUZIONE DELLE IMPRESE PERFORMANTI

L'anno di costituzione delle imprese è stata un'altra informazione indagata al fine di sondare la possibile correlazione tra il periodo in cui è stata istituita un'azienda e le sue capacità di perdurare e migliorare nel tempo, anche in periodi di crisi.

Come è possibile apprendere dalla tabella sottostante, la frazione preponderante di aziende che, in termini assoluti, sono state in grado di migliorare le proprie performance, nonostante la crisi, risulta essere costituita dopo il 1990 (61%).

Analizzando, ancora una volta, la distribuzione in termini relativi, si evince come l'incidenza maggiore appartenga alle imprese performanti nate intorno agli anni '90, le quali rappresentano il 10% del totale del campione considerato. In generale si vede come il peso delle imprese performanti decresca all'aumentare dell'età delle stesse. Dunque, esse risultano essere quelle di più recente costituzione, ovvero quelle nate tra gli anni '90 e 2000.

Tabella 3.5: L'anno di costituzione delle 410 imprese performanti

ANNO DI COSTITUZIONE	CAMPIONE	IMPRESE PERFORMANTI	CAMPIONE / TOTALE CAMPIONE	IMPRESE PERFORMANTI / TOTALE IMPRESE PERFORMANTI	IMPRESE PERFORMANTI / CAMPIONE
successivo all'anno 2000	1.494	101	26,28%	24,63%	6,76%
anni 1990	1.485	150	26,12%	36,59%	10,10%
anni 1980	1.500	101	26,38%	24,63%	6,73%
anni 1970	755	38	13,28%	9,27%	5,03%
anni 1960	323	16	5,68%	3,90%	4,95%
precedente all'anno 1960	129	4	2,27%	0,98%	3,10%
TOTALE	**5.686**	**410**			

Fonte: rielaborazione personale

3.7. LE AZIENDE VENETE OGGETTO DI STUDIO DI INNOVAREA

Come già anticipato, le 410 aziende individuate e suddivise nei tre *cluster* sopra menzionati rappresentano il campione scelto da Innovarea quale target del progetto. L'indagine del team cafoscarino è volta a ricercare quali siano le strategie di business adottate dalle aziende che si sono dimostrate maggiormente performanti durante gli anni della crisi.

Lo studio riportato in questo capitolo mira ad inquadrare meglio le aziende venete a cui Innovarea ha rivolto la propria attenzione. Il fine di questa analisi è comprendere quali siano state le motivazioni che hanno spinto i promotori del progetto a volgere la propria attenzione verso codeste realtà, per indagarne le peculiarità che hanno permesso loro di sopravvivere alla crisi.

Il mezzo di cui Innovarea si sta avvalendo, anche nel tempo di redazione di questo lavoro di tesi, per studiare le scelte strategiche adottate dalle imprese identificate come performanti, è un questionario (riportato interamente in Appendice).

La scelta del questionario è nata prendendo spunto dall'articolo del 2012 di Arrighetti e Traù[72]. Nel *paper* citato, infatti, gli autori sostengono come sia indispensabile, per sondare degli aspetti in maniera puntuale, con lo scopo di ottenere le risposte ricercate, predisporre uno strumento che permetta di condurre un'intervista aperta ma pur sempre mirata. In questo modo sarà possibile far emergere delle questioni che solo chi le ha vissute in prima persona, in questo caso le aziende interrogate, sono in grado di far affiorare e che, magari, non erano nemmeno state considerate dai ricercatori. Per questo motivo, un questionario preciso ma non troppo stringente si rivela essere un ottimo strumento, in grado di guidare le imprese che lo compileranno a fornire le informazioni necessarie per condurre lo studio, senza però ostacolare l'emergere di informazioni aggiuntive rispetto a quelle che si erano pensate, che potrebbero rivelarsi preziose per l'analisi da compiere.

[72] Arrighetti A, Traù F., (2012), *Far from the Madding Crowd. Sviluppo delle competenze e nuovi percorsi evolutivi delle imprese italiane*, L'Industria, vol. 23, n. 1, pag 7 - 60

3.8. IL QUESTIONARIO INNOVAREA

Le domande del questionario sono in alcuni casi aperte e in altri a risposta multipla. Le sezioni di cui il questionario si compone sono sei e sono state predisposte con lo scopo di andare ad indagare vari ambiti che caratterizzano le imprese performanti venete.

1. **Informazioni sull'impresa**

   Questa sezione contiene l'anagrafica dell'impresa intervistata come la ragione sociale, il settore di appartenenza e l'anno di fondazione, al fine di riuscire ad identificarla in maniera più precisa. Inoltre, si raccolgono informazioni *self-reported* sui ricavi ottenuti in Italia piuttosto che all'estero, i costi sostenuti per ricerca e sviluppo, piuttosto che il numero di brevetti registrati dall'impresa, negli anni compresi tra il 2008 e il 2012.

2. **La performance aziendale**

   Questa sezione è composta da una singola domanda, che mira a confrontare la performance dell'azienda analizzata con quella dei principali concorrenti della stessa, con riguardo ai ricavi e al reddito operativo e netto.

3. **Il cambiamento**

   In questa parte del questionario, la più corposa in termini di numerosità di domande che la compongono, vengono analizzate le tipologie di cambiamento che hanno interessato l'azienda. In particolare, l'attenzione è volta a scoprire se l'azienda ha penetrato nuovi mercati, esistenti o meno, piuttosto che innovato, sia in termini di prodotto che di processo e, dunque, se ha apportato dei cambiamenti radicali o incrementali. Tale sezione, composta da 7 domande, mira a ricercare le strategie che sono state adottate dalle imprese interrogate e che hanno permesso a queste ultime di evolvere. Lo scopo è volto ad indagare se i tipi di cambiamento che hanno caratterizzato le aziende siano stati repentini e completamente nuovi rispetto a quanto, fino a quel momento, noto o se invece

siano stati più graduali e abbiano rappresentato un costante adattamento agli sconvolgimenti dell'ambiente esterno. Questo tipo di analisi è volta a comprendere in che modo le aziende si siano sviluppate e migliorate per capire se sia possibile identificare dei trend e delle strategie comuni a più realtà e responsabili delle performance positive delle stesse.

4. La filiera

Questa sezione mira ad indagare in che modo si sono evoluti i rapporti dell'impresa con le altre organizzazioni che compongono la filiera, per esempio i clienti e i fornitori, solo per citare alcuni esempi, durante i periodi di difficoltà.

5. I fattori critici di successo

Anche nel caso di questo ambito di indagine è stata rivolta una sola domanda, anche se piuttosto articolata, alle imprese destinatarie del questionario. Esse sono state interrogate riguardo ai fattori critici che hanno permesso loro di affermare la propria supremazia sui concorrenti. Tra le determinanti del possibile successo, si annoverano il prezzo competitivo, la qualità dei materiali o la novità legata al prodotto commercializzato.

6. Le risorse distintive

La domanda che chiude il questionario riguarda le risorse peculiari che sono state impiegate dalle aziende performanti al fine di distinguersi da tutte le alternative nel mercato. Tra le possibilità di risposta elencate si citano i mezzi finanziari, piuttosto che le competenze dei manager o una radicata cultura organizzativa.

3.9. CONCLUSIONE

In questo capitolo si è analizzato il progetto Innovarea, andando ad indagarne gli scopi, le fonti di ispirazione, le ricerche che hanno guidato tale programma e i promotori che lo hanno realizzato. Inoltre, si è ripercorso il processo che ha permesso di individuare il campione di imprese performanti venete a cui Innovarea ha rivolto il suo questionario, al fine di indagare se esistano delle strategie comuni a più aziende in grado di spiegare l'evoluzione che queste hanno registrato negli anni della crisi.

In questa terza parte dell'elaborato è stato proposto un inquadramento dell'intero progetto Innovarea. Nel capitolo seguente si forniranno i primi risultati relativi ad aziende che hanno già risposto al questionario. La raccolta è ancora aperta e, per questo motivo, le considerazioni che verranno presentate non possono essere in alcun modo generalizzate. Esse, tuttavia, ci permettono di cogliere alcuni trend e di riflettere sulle scelte intraprese dalle aziende per continuare a performare nonostante la crisi.

CAPITOLO 4

LE EVIDENZA EMERSE DALL'ANALISI DEI QUESTIONARI INNOVAREA

Le strategie adottate dalle ventitré imprese antifragili venete

4.1. INTRODUZIONE

Il questionario redatto dal team di Innovarea, messo online tramite "Qualtrics"[73], e disponibile sul sito www.innovarea.eu[74], è stato rivolto alle 410 aziende antifragili individuate dai membri del progetto, secondo le modalità esposte nel capitolo precedente. Tuttavia, anche per altre realtà venete che si siano rivelate in grado di sopravvivere alla crisi è stato possibile compilare il test predisposto dal gruppo di ricercatori.

Il questionario, disponibile sulla piattaforma, ha ottenuto 74 risposte alla data di redazione di questo capitolo di tesi. I responsi delle aziende si riferiscono a dati e nozioni, relativi al periodo compreso tra il 2008 e il 2012. Tutte le informazioni raccolte essendo state fornite dalle imprese intervistate, rappresentano dei dati soggettivi, che vengono riportati nell'elaborato così come percepiti ed esposti dalle aziende in questione. L'obiettivo del questionari è di individuare fattori comuni e elementi

[73] www.qualtrics.com. Qualtrics è un software che permette a coloro i quali ne fanno uso di raccogliere dati e analisi online. Questo comprende ricerche di mercato, analisi sulla soddisfazione dei consumatori e test su prodotti, solo per citare alcuni esempi.
[74] http://www.innovarea.eu/html/questionario

ricorrenti che potrebbero essere indicatori del perché tali organizzazioni abbiano mantenuto buone performance anche in periodo di crisi, distinguendosi dalle altre realtà del contesto regionale.

Il questionario si compone, in totale, di trenta domande. Esse possono essere aperte, a scelta multipla o più articolate. Queste ultime, in particolare, sono domande per le quali sono state previste e messe a punto una serie di risposte suggerite. Per ognuna delle affermazioni proposte si presenta una scala di accordo o disaccordo, denominata scala di Likert, che prevede di attribuire a ogni risposta un valore da 1 a 5 dove:

- 1 significa "molto in disaccordo";
- 2 "in disaccordo";
- 3 "né in disaccordo né in accordo";
- 4 "in accordo";
- 5 "molto in accordo".

Le sezioni, in ordine, rappresentano le seguenti aree tematiche:

1. Informazioni sull'impresa;
2. La performance aziendale;
3. Il cambiamento;
4. La filiera;
5. I fattori critici di successo;
6. Le risorse distintive.

Di seguito si propone, inizialmente, un'analisi delle risposte date alle principali domande di ogni sezione dalle 74 aziende intervistate e, in seguito, un'indagine, seppur parziale rispetto all'universo delle 410 imprese venete definite antifragili, dei responsi forniti dal sottogruppo delle imprese significanti cui è stato rivolto il questionario.

4.2. LE INFORMAZIONI SULLE IMPRESE

Le 74 imprese che hanno risposto al questionario hanno tutte sede nella regione Veneto e sono nate tra l'inizio del 1900 e gli anni 2000. Il campione, dunque, dal punto di vista della data di fondazione è piuttosto ampio e spazia da aziende costituite lo scorso secolo ad organizzazioni di più recente costituzione.

Le aziende oggetto dell'attenzione del seguente elaborato sono:

ADL Ingegneria Informatica	Gasparini S.p.A.	Pastificio Rigo S.r.l.
Altana S.p.A.	GE.MA.TA. S.p.A.	Pedon Group S.r.l.
Anodica Trevigiana S.p.A.	Grafiche Antiga S.p.A.	Pengo S.p.A.
API S.p.A.	Gruppo Elt S.r.l.	Pengo S.p.A.
Automazione Veneto S.r.l.	H-ART S.r.l.	Petra Antiqua S.r.l.
Bclever S.r.l.	Hellermanntyton S.r.l.	Pettenon Cosmetics S.p.A.
Bedeschi S.p.A.	Hidros S.p.A.	Pier S.p.A.
Berto's S.p.A.	IMA-SAF S.p.A.	Plastitecnica S.p.A.
Biemmereti S.p.A.	Istat - Istituto Nazionale di Statistica	Progeco S.r.l.
Bios Line S.p.A.	Keido Sportwear S.r.l.	Q10 S.r.l.
Bluesteel S.r.l.	La Meccanica S.r.l.	RPS S.p.A.
Brevetti C.E.A. S.p.A.	Logistica Uno Europe S.r.l.	Sacchettificio di Rosà S.r.l.
Buzzoni S.r.l.	Lyto's S.p.A.	SAET S.p.A.
Camon S.p.A.	Madas S.r.l.	Sartori BlueHiTech S.r.l.
Carel Industries S.p.A.	Mafin S.p.A.	Serena & Manente S.r.l.
Casa Vinicola Botter Carlo & C. S.p.A.	Mancin Nadia S.r.l.	Sipres S.r.l.
Caseificio Elda S.r.l.	Marcato S.p.A.	Sportlab S.r.l.
Eureka System S.r.l.	Mecplast S.r.l.	Stiferite S.r.l.
eurotrading S.p.A.	Merotto Fiori S.r.l.	Surmont S.r.l.
Evan S.r.l.	Mixer S.r.l.	Terrida S.r.l.

explora S.r.l.	MWV - Vicenza S.r.l.	Unox S.p.A.
Femi-Cz S.p.A.	Naturavi Commercio S.r.l.	Uteco Converting S.p.A.
Ferraro S.r.l.	Neps S.r.l.	Vallortigara Servizi Ambientali S.p.A.
Foscarini S.p.A.	Netplan S.r.l.	Villaggio Turistico Internazionale S.r.l.
Galdi S.r.l.	Nextep S.r.l.	

Di queste 74, 10[75] non hanno portato a termine il questionario e per questo motivo sono state escluse dallo studio. Il campione, a questo punto, si riduce a 64 imprese che saranno l'oggetto di indagine di questo capitolo. Delle 64 restanti, 23 appartengono all'insieme delle 410 aziende antifragili descritte nel precedente capitolo. Le altre sono, invece, imprese che hanno aderito al progetto Innovarea (fatto anche di eventi, tavoli di discussione, presentazione di esperienze altrui) pur non essendo state identificate come imprese antifragili.

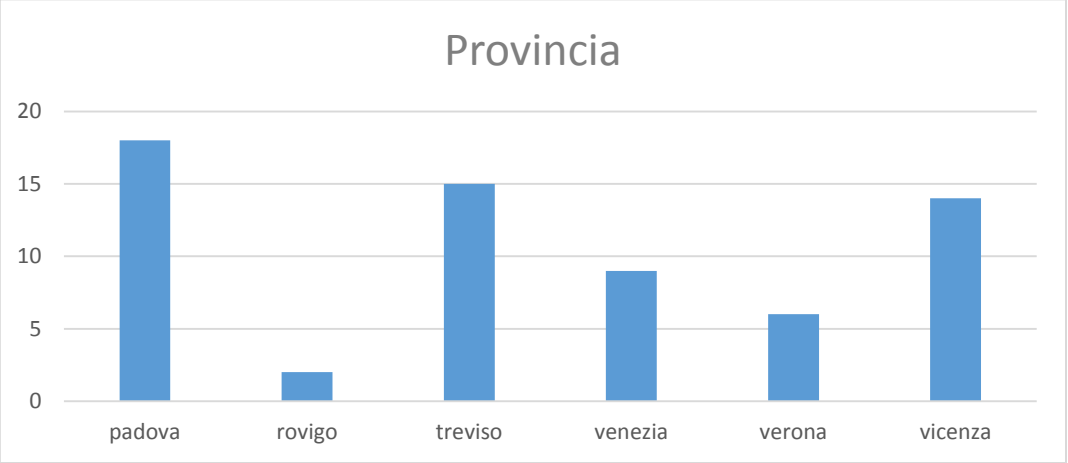
In questo capitolo verrà proposta un'analisi, condotta personalmente, sul gruppo delle 64 imprese appena definito e si giungerà a stabilire quali strategie abbiano prevalso all'interno di tale campione. Successivamente si procederà con un'indagine incentrata sul solo sottogruppo delle 23 imprese antifragili, per comprendere quali azioni siano state intraprese da queste ultime e in che modo esse siano accomunabili o differenziabili da quelle seguite dall'intero campione delle 64 organizzazioni che hanno risposto.

[75] Eureka System S.r.l., Femi-Cz S.p.A., Galdi S.r.l., Gruppo Elt S.r.l., Keido Sportwear S.r.l., Neps S.r.l., Nextep S.r.l., Plastitecnica S.p.A., Q10 S.r.l. e, infine, Vallortigara Servizi Ambientali S.p.A.

4.2.1. PROVINCIA E CODICE ATECO 2007

Grazie ad una ricerca condotta sul database AIDA, inserendo la ragione sociale delle imprese che hanno risposto al questionario, è stato possibile desumere la provincia di provenienza delle aziende intervistate. Da quest'ultima si apprende che la maggior parte delle organizzazioni analizzate, ben 18 delle 64 totali provengono dalla provincia di Padova. Al secondo posto si colloca Treviso con 15 aziende e subito sotto Vicenza con 14 imprese. A seguire, in ordine, Venezia (9), Verona (6) e, infine, Rovigo, che registra il numero più basso di risposte, solamente 2.

Figura 4.1: La provincia di provenienza delle aziende rispondenti



Fonte: rielaborazione personale[76]

Alle aziende è stato richiesto nel questionario di esplicitare il settore a cui appartenevano mediante l'indicazione del Codice Ateco 2007. Questo per identificare in maniera puntuale il tipo di attività economica svolta dalle stesse. Dall'analisi del Codice Ateco 2007, emerge come la maggior parte di queste appartengano al macro-settore individuato dalla lettera "C", che determina le attività manifatturiere e che racchiude ben 41 aziende della 64 totali. Il secondo macro-settore per densità di popolazione

[76] Tutte le tabelle, le figure e i grafici di seguito proposti fanno parte di rielaborazioni personali desunte dall'analisi e dal riadattamento di tutte le informazioni rese disponibili dalle aziende che hanno compilato il questionario predisposto dal team di Innovarea.

include le aziende che svolgono un tipo di attività rivolta al "commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli". Le imprese esponenti di questo settore sono 10. Altre 3 organizzazioni appartengono al macro-settore delle "costruzioni", 4 esercitano "attività professionali, scientifiche e tecniche". I settori ad essere meno popolati sono quelli dei "servizi di informazione e comunicazione", popolato da due imprese, e dei "trasporti e magazzinaggio", "attività dei servizi di alloggio e di ristorazione", "noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese" e "amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria" aventi una sola impresa ciascuno.

All'interno di queste macro distinzioni sono racchiusi più settori, identificati dalle prime due cifre del Codice Ateco 2007. Ogni macro-classe racchiude al suo interno un certo numero di settori, tra i quali troviamo anche quelli di appartenenza delle aziende di nostro interesse, elencati nella tabella sottostante.

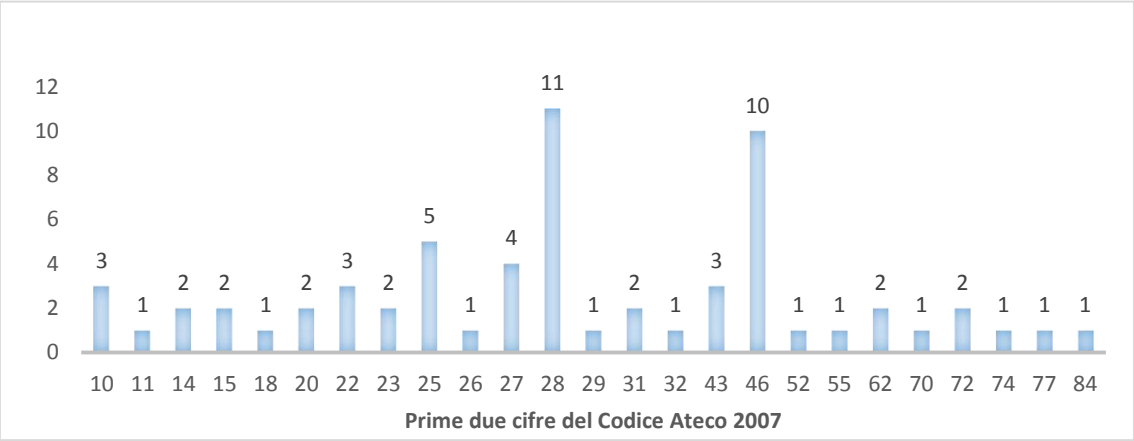
Tabella 4.1: Macro-settori e settori di appartenenza delle imprese

MACRO - SETTORE	SETTORE	CLASSIFICAZIONE ATECO 2007	N IMPRESE
C	10	INDUSTRIE ALIMENTARI	3
C	11	INDUSTRIA DELLE BEVANDE	1
C	14	CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO; CONFEZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E PELLICCIA	2
C	15	FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E SIMILI	2
C	18	STAMPA E RIPRODUZIONE DI SUPPORTI REGISTRATI	1
C	20	C	2
C	22	FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	3
C	23	FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI	2
C	25	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO (ESCLUSI MACCHINARI E ATTREZZATURE)	5
C	26	FABBRICAZIONE DI COMPUTER E PRODOTTI DI ELETTRONICA E OTTICA; APPARECCHI ELETTROMEDICALI, APPARECCHI DI	1

		MISURAZIONE E DI OROLOGI	
C	27	FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE ED APPARECCHIATURE PER USO DOMESTICO NON ELETTRICHE	4
C	28	FABBRICAZIONE DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA	11
C	29	FABBRICAZIONE DI AUTOVEICOLI, RIMORCHI E SEMIRIMORCHI	1
C	31	FABBRICAZIONE DI MOBILI	2
C	32	ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	1
F	43	LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI	3
G	46	COMMERCIO ALL'INGROSSO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)	10
H	52	MAGAZZINAGGIO E ATTIVITÀ DI SUPPORTO AI TRASPORTI	1
I	55	ALLOGGIO	1
J	62	PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE	2
M	70	ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE	1
M	72	RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO	2
M	74	ALTRE ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	1
N	77	ATTIVITÀ DI NOLEGGIO E LEASING OPERATIVO	1
O	84	AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA	1
Totale			64

Note: i settori sono individuati a partire dalle prime due cifre del Codice Ateco 2007 indicato dalle imprese.

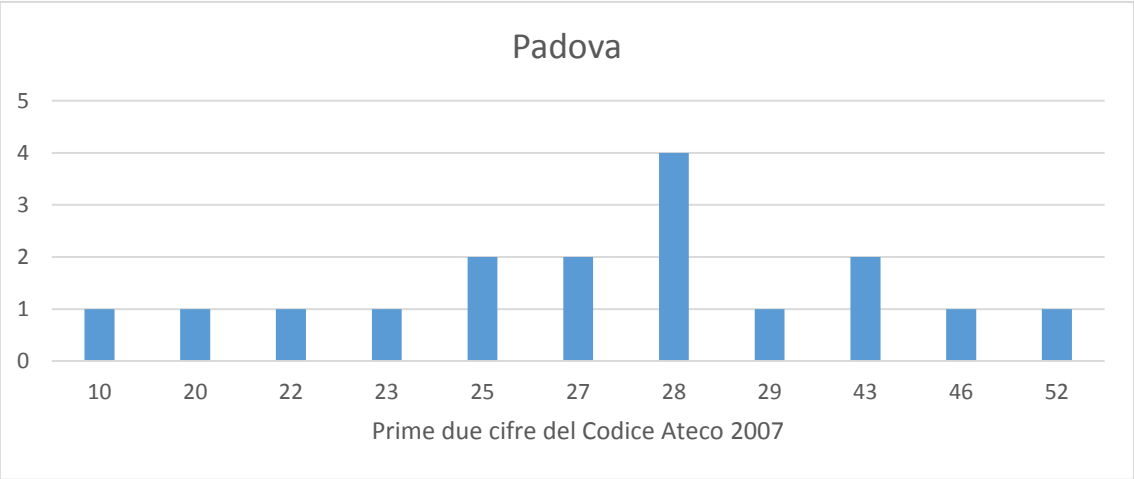
Figura 4.2: Distribuzione delle imprese nei vari settori identificati



Come è possibile notare dal grafico sopra riportato, la maggior parte delle imprese, 11 per la precisione, appartengono al settore identificato dal numero 28, ossia inerente la "fabbricazione di macchinari ed apparecchiature NCA", ricompreso nella macro-classe individuata dalla lettera "C". Al secondo posto in ordine di importanza si colloca quello del "commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)", popolato da 10 imprese e appartenente alla macro-classe "G".

In particolar modo il settore identificato dal numero 28 risulta essere il più popoloso nella provincia di Padova, dove incorpora ben 4 aziende sul totale delle 18 intervistate.

Figura 4.3: Distribuzione delle imprese nei vari settori identificati per la provincia di Padova



Il settore 46, invece, risulta essere il più popolato in due provincie venete, vale a dire Treviso e Vicenza, come si può apprendere dai grafici sottostanti.

Figura 4.4: Distribuzione delle imprese nei vari settori identificati per la provincia di Treviso

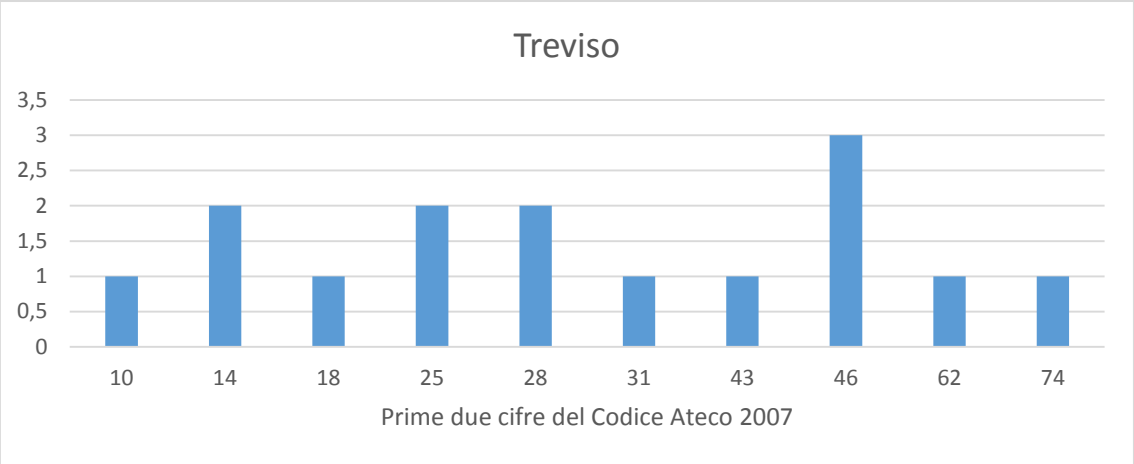
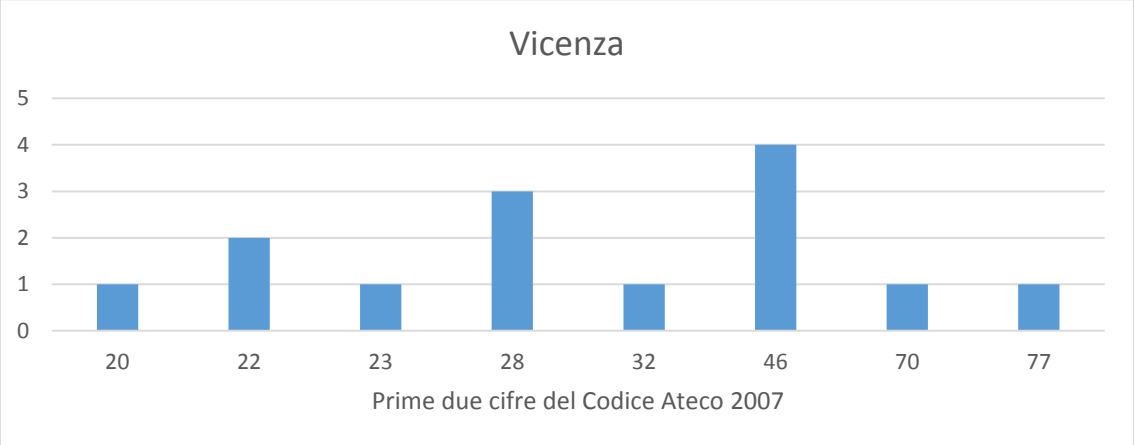


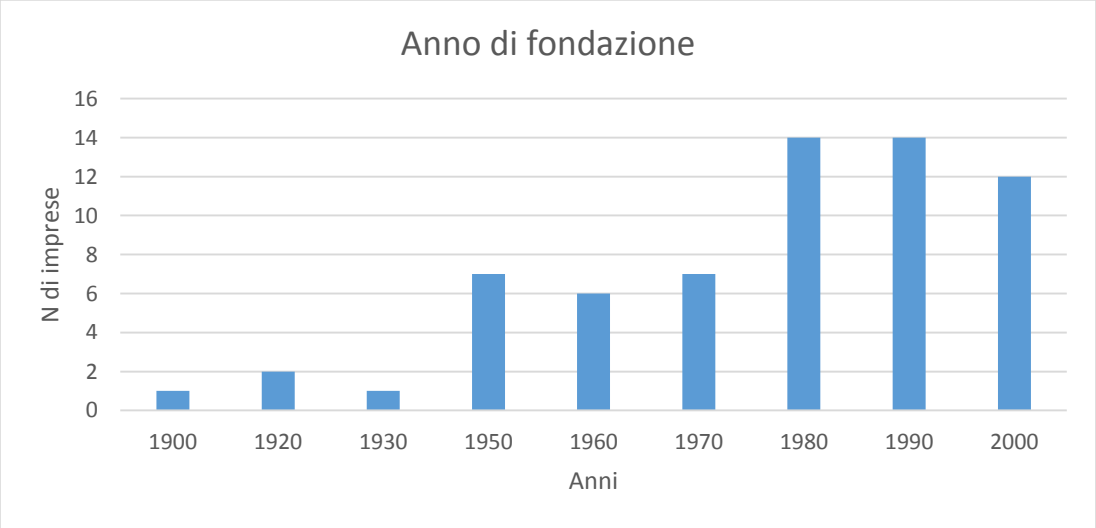
Figura 4.5: Distribuzione delle imprese nei vari settori identificati per la provincia di Vicenza



4.2.2. FONDAZIONE E DIMENSIONI

Le imprese che hanno risposto al questionario risultano essere state istituite in periodi che vanno dall'inizio del 1900 fino agli anni 2000. Dallo studio dei dati si possono osservare le diverse strategie che contraddistinguono le aziende consolidate da tempo da quelle più giovani e appena avviate, per trovarne punti in comune e diversità.

Figura 4.6: Periodo di fondazione



Dalla figura si può vedere come le aziende di più vecchia costituzione siano meno presenti all'interno del campione analizzato e come a mano a mano che ci si avvicina agli anni '60 e '70 il numero di aziende ancora operative e forti cominci a salire, fino ad arrivare agli anni '80 e '90, in cui si registra il più alto numero delle aziende indagate. Osservando gli anni più recenti si nota come il numero di imprese caratterizzate da performance positive nonostante la crisi cominci a scendere nuovamente; questo potrebbe essere sintomo del fatto che in Veneto le imprese più nuove non sono in grado di raggiungere in pochi anni performance paragonabili a quelle conseguite da aziende presenti nel mercato da più anni.

L'analisi di seguito proposta mira ad individuare, per ogni provincia veneta, quale sia l'età media delle aziende presenti ed operanti.

Tabella 4.2: Media degli anni di fondazione per provincia

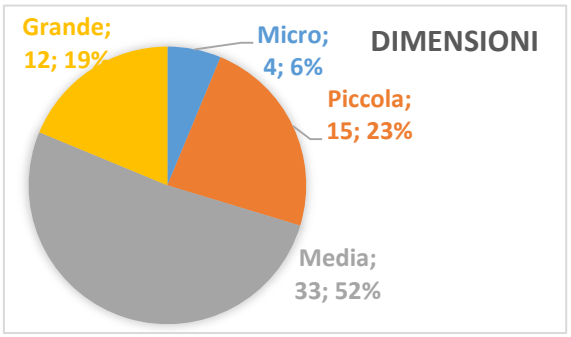
Provincia	**Media di Fondazione**
Padova	1976
Vicenza	1976
Venezia	1976
Verona	1988
Treviso	1989
Rovigo	1991
Totale	**1980**

Dalla tabella sopra proposta emerge come a Padova, Vicenza e Venezia siano presenti, in media, imprese di più antica costituzione. Spostando l'attenzione sulle provincie di Verona, Treviso e Rovigo, invece, si vede come in media risultino presenti aziende di fondazione più recente.

Un'altra informazione utile per riuscire a studiare in maniera più approfondita le aziende del campione è definire la loro dimensione. Per riuscire in questo compito è stato preso spunto dal numero dei dipendenti dichiarato dalle aziende nel questionario. Tuttavia, per ottenere una classificazione che sia più precisa e vicina alla realtà, si è preferito ricercare nel database AIDA l'ammontare di fatturato registrato dalle imprese considerate relativo all'anno 2013. Dall'incrocio delle informazioni ottenute dalla base dati e quelle relative ai dipendenti è stato possibile ricavare il numero di organizzazioni Venete del campione divise per classe dimensionale[77].

[77] La Commissione Europea ha modificato i criteri ed i parametri di definizione della dimensione delle P.M.I. mediante la Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003 che ha sostituito la precedente Raccomandazione 96/280/CE. Circa la nuova *definizione della categoria delle piccole e medie imprese (micro, piccola e media impresa)*, come è noto, i nuovi parametri di riferimento, definiti nella Raccomandazione e recepiti nello schema di decreto del Ministero delle Attività Produttive sono i seguenti:
microimpresa - a) meno di 10 occupati e, b) un fatturato annuo (corrispondente alla voce A.1 del conto economico redatto secondo la vigente norma del codice civile) oppure, un totale di bilancio annuo (corrispondente al totale dell'attivo patrimoniale) non superiore a 2 milioni di euro;
piccola impresa - a) meno di 50 occupati e, b) un fatturato annuo, oppure, un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
media impresa - a) meno di 250 occupati e, b) un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

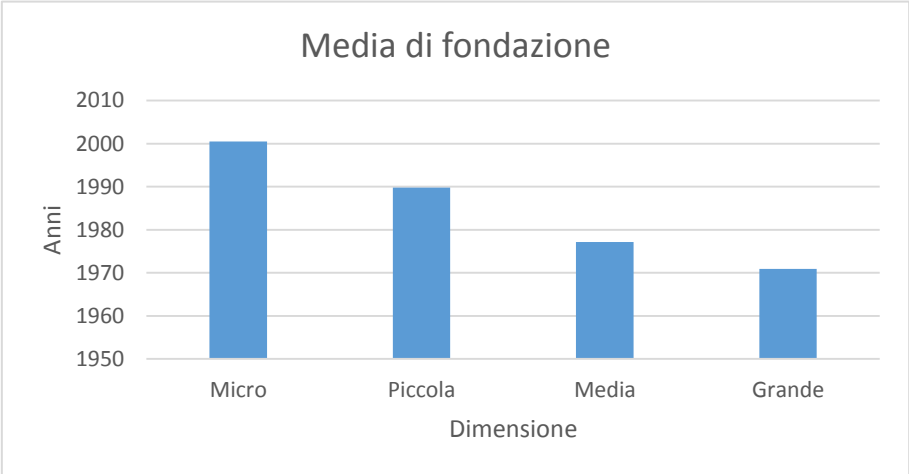
Figura 4.7: Imprese appartenenti ad ogni classe dimensionale



Da quanto emerge dal prospetto riportato qui sopra, le aziende Venete del campione risultano appartenere, principalmente, alla categoria dimensionale delle medie imprese, ossia quelle organizzazioni che registrano un fatturato compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro e che contano un numero di dipendenti compreso tra le 50 e le 250 unità. Seguono poi le aziende definibili come piccole e poi le grandi realtà. Soltanto 4 su 64 risultano, invece, essere micro imprese, le realtà di minori dimensioni ma che ricoprono, in ogni caso, un ruolo fondamentale per l'economia veneta.

La maggior parte delle aziende venete medie intervistate risulta concentrata nelle provincie di Padova, che ne detiene il 40% del totale, e Vicenza. La provincia di Treviso ospita, invece, il 40% del totale delle aziende piccole del campione. La situazione nelle altre tre provincie risulta molto più equilibrata.

Figura 4.8: Media degli anni di fondazione delle imprese divise per classe dimensionale

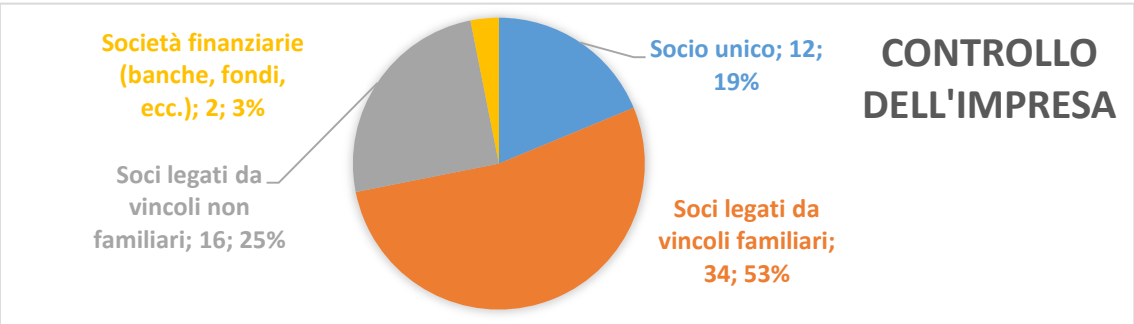


Interessante è notare quanto si può apprendere dal grafico sopra riportato che illustra la correlazione esistente tra le dimensioni delle aziende e gli anni di fondazione delle stesse. Infatti, secondo i dati a disposizione è possibile notare un trend ben definito che mostra come le aziende del campione piccole siano quelle di più recente formazione, mentre, invece, con l'abbassarsi degli anni medi di fondazione aumentano le dimensioni delle aziende. Ecco che, allora, le micro imprese risultano essere state costituite, in media, intorno agli anni 2000, le piccole intorno agli anni '90, le medie poco prima degli anni '80 e le grandi negli anni '70. Il divario tra una categoria e l'altra è, in media, di 10 anni. La conclusione che si può trarre dall'analisi di questo trend è che, probabilmente, alcune aziende agli inizi, pur essendo promettenti, non hanno ancora avuto la possibilità di ampliarsi e crescere, cosa che, se graduale, potrebbe richiedere più tempo, in linea con quanto esposto nella figura.

4.2.3. IL CONTROLLO DELLE IMPRESE E IL TOP MANAGEMENT

Una delle domande del questionario che è stata rivolta alle imprese riguarda il controllo dell'azienda e, in particolare, da chi è esercitato quest'ultimo. Le organizzazioni avevano la possibilità di scegliere tra quattro diverse alternative. Dall'elaborazione dei dati raccolti si è giunti ad ottenere le informazioni esposte nel grafico sottostante.

Figura 4.9: Il controllo dell'impresa



Da quanto si evince dal seguente grafico la maggior parte delle aziende, più del 50% di quelle che hanno risposto al questionario, sono imprese all'interno delle quali sono i soci legati da vincoli di parentela a detenere la maggior parte delle quote di capitale. Poche aziende, invece, solamente il 3% del campione, risultano essere sotto il controllo di società finanziarie. La restante metà, dunque, è divisa in aziende caratterizzate da un insieme di soci che detengono il controllo e che non sono legati da vincoli familiari e imprese a socio unico.

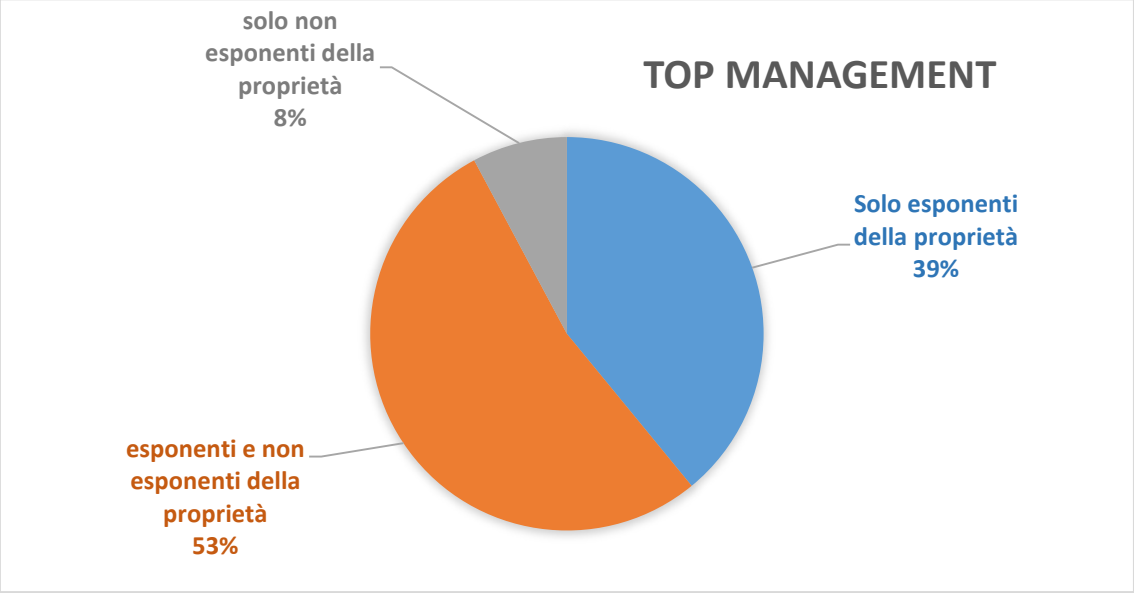
Tabella 4.3: Il controllo dell'impresa associato alla dimensione

Dimensione	Controllo	N di imprese
Micro	Socio unico	1
	Soci legati da vincoli familiari	**2**
	Soci legati da vincoli non familiari	1
Piccola	Socio unico	3
	Soci legati da vincoli familiari	**6**
	Soci legati da vincoli non familiari	**6**
Media	Socio unico	5
	Soci legati da vincoli familiari	**18**
	Soci legati da vincoli non familiari	9
	Società finanziarie	1
Grande	Socio unico	3
	Soci legati da vincoli familiari	**8**
	Società finanziarie	1

Dalla tabella appena riportata si può notare come associando l'informazione riguardante chi eserciti il controllo all'interno delle imprese con la dimensione delle imprese stesse, per ognuna delle quattro classi di grandezza, risulta che siano i soci legati da vincoli di tipo familiare ad esercitare il controllo nella maggior parte dei casi. Questo si verifica sempre tranne che nelle piccole aziende, dove si vede che la quota significativa di capitale è detenuta per sei organizzazioni da soci congiunti da legami di parentela e per altre sei da soci che non sono uniti da tali relazioni.

Un'altra informazione che il questionario è interessato a raccogliere riguarda il top management che compone le aziende. In questo caso alle imprese viene richiesto di scegliere tra tre diverse opzioni. Come si può vedere dal grafico riportato di seguito, la maggior parte delle organizzazioni, 34 per la precisione, è composta da un top management nel quale trovano spazio sia esponenti che non esponenti della proprietà. Le restanti 30 aziende si dividono in 25, all'interno delle quali il top management è caratterizzato, esclusivamente, da membri della proprietà e 5 in cui esso è formato solamente da componenti estranei la proprietà.

Figura 4.10: Composizione del top management



Di seguito si incrociano le risposte ottenute alla domanda inerente la composizione del top management con la dimensione delle imprese.

Dalla tabella sotto proposta si nota come le imprese micro abbiano un top management costituito interamente da membri della proprietà. Tale situazione si ritrova anche nella maggioranza delle piccole imprese, mentre, invece, nel momento in cui ci si sposta su medie o grandi dimensioni, prevale un management costituito sia da membri della proprietà che non esponenti della stessa.

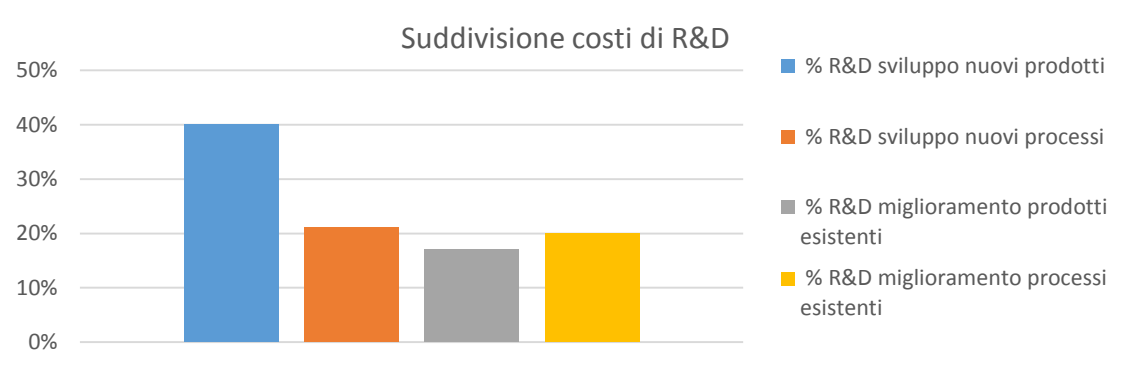
Tabella 4.4: Il top management dell'impresa associato alla dimensione

Dimensione	Top management	N di imprese
Micro	Solo esponenti della proprietà	**4**
Piccola	Solo esponenti della proprietà	**9**
	Esponenti e non esponenti della proprietà	5
	Solo non esponenti della proprietà	1
Media	Solo esponenti della proprietà	11
	Esponenti e non esponenti della proprietà	**20**
	Solo non esponenti della proprietà	2
Grande	Solo esponenti della proprietà	1
	Esponenti e non esponenti della proprietà	**9**
	Solo non esponenti della proprietà	2
Totale complessivo		**64**

4.2.4. COSTI DI RICERCA E SVILUPPO E NUMERO DI BREVETTI

Una domanda molto interessante che è stata posta nella prima fase del questionario mira a comprendere la quota parte di costi dedicati alla Ricerca e Sviluppo che sono stati impiegati per sviluppare nuovi prodotti o processi, piuttosto che per migliorarne di già esistenti. I risultati ottenuti grazie alle risposte fornite a questo quesito sono riassunti nel grafico sottostante.

Figura 4.11: La suddivisione dei costi di R&D



Dall'analisi del grafico riportato si può notare come le aziende siano, principalmente, orientate verso investimenti che abbiano lo scopo di sviluppare nuovi prodotti. Tale preferenza risulta essere inequivocabile e accomunare la maggior parte delle imprese, infatti, più del 50% delle realtà indagate hanno dichiarato di aver investito maggiormente in costi di ricerca e sviluppo orientati all'introduzione di nuovi prodotti. Il medesimo risultato si ottiene anche suddividendo le imprese in base alla loro dimensione.

Dopo aver parlato dei costi impiegati dall'azienda in Ricerca e Sviluppo per progettare o migliorare prodotti e processi, si passa ora ad analizzare i dati raccolti alla domanda dedicata a conoscere quale fosse il numero di brevetti registrati, nel periodo dal 2008 al 2012, dalle aziende a cui è rivolto il questionario. Sul totale delle 64 aziende che hanno portato a termine la compilazione del questionario, soltanto 19 hanno risposto positivamente indicando un numero di brevetti almeno pari ad uno. Le restanti 45 imprese, invece, hanno dichiarato di non aver registrato alcun brevetto tra il 2008 e il 2012.

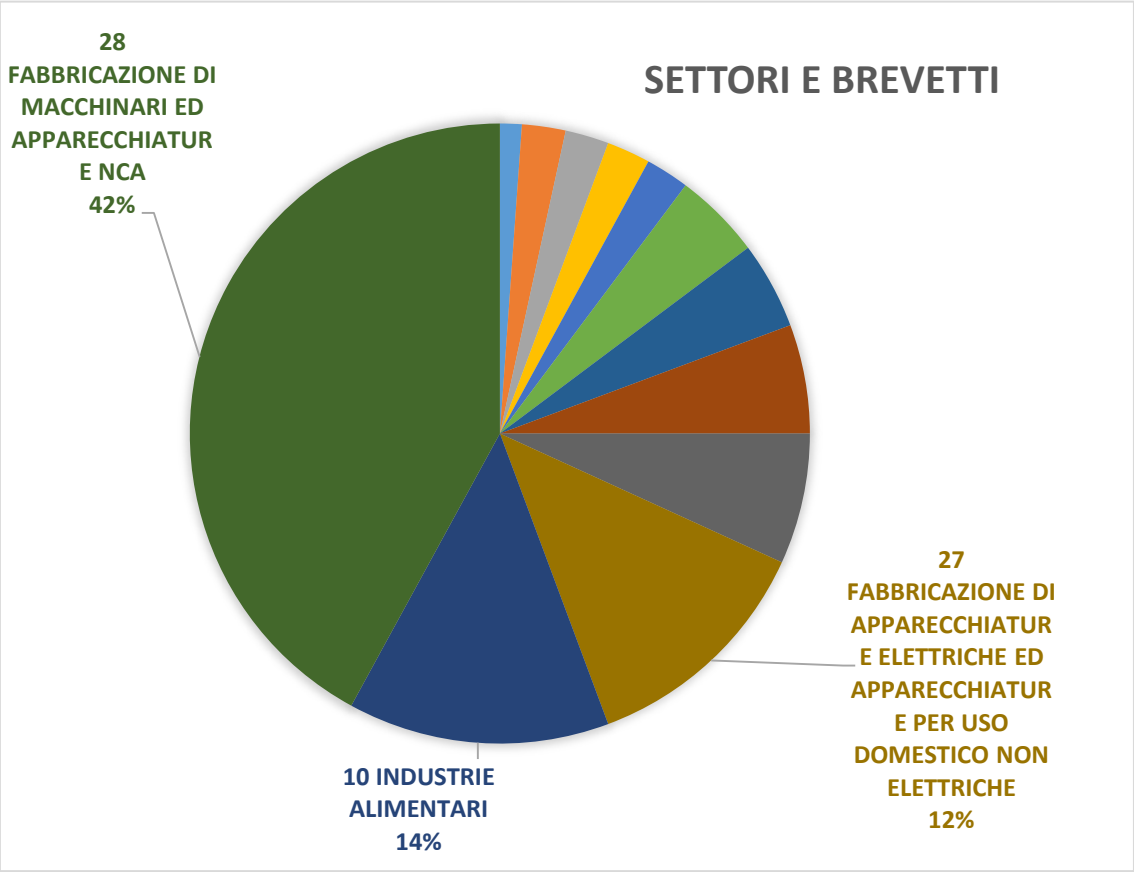
In totale, le 19 imprese appena individuate hanno registrato ben 88 brevetti. Il primato spetta alla provincia di Padova, dove il numero di brevetti totali registrati, pari a 60, supera di parecchio quello delle altre province. Questo è in parte giustificato dal fatto che Padova è popolata dal numero maggiore di imprese che hanno risposto al questionario e, in parte, dal fatto che tra le aziende che risiedono in questa provincia si colloca quella che nel periodo tra il 2008 e il 2012 ha registrato il maggior numero di brevetti rispetto alle altre, ben 24.

Tabella 4.5: Numero di brevetti registrati nelle provincie venete

Provincia	**Somma di N brevetti**
Padova	60
Vicenza	11
Treviso	9
Verona	6
Venezia	2
Totale	**88**

Il settore al quale appartengono le imprese che hanno registrato il maggior numero di brevetti rispetto al totale di quelli registrati, precisamente il 42% del totale di 88 brevetti, è quello relativo la "fabbricazione di macchinari ed apparecchiature NCA, il quale, oltre ad essere il settore che include il maggior numero di imprese in assoluto (11 su 64), è quello a cui appartiene Unox S.p.A., l'azienda del campione che dichiara di aver registrato il numero più alto di brevetti tra il 2008 e il 2012 (24). Il secondo settore in questa classifica, che ricomprende le aziende che hanno registrato il 14% dei brevetti sul totale degli 88 è quello delle "industrie alimentari", mentre il terzo è quello che include imprese che svolgono un'attività di "fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche".

Figura 4.12: Il numero di brevetti suddiviso per settori



Osservando la tabella riportata di seguito, è immediato vedere come la grandezza delle aziende incida molto sulla loro capacità di introdurre innovazioni brevettate. Infatti, il numero di brevetti registrati risulta essere proporzionale alla grandezza delle imprese. Le grandi detengono il primato con il 50% dei brevetti registrati, anche in questo caso il merito è da imputare, almeno in parte, a Unox S.p.A. con i suoi 24 brevetti. Anche le imprese di medie dimensioni hanno registrato un numero molto considerevole di brevetti, contrariamente alle piccole e alle micro; queste ultime risultano, addirittura, a quota zero invenzioni brevettate.

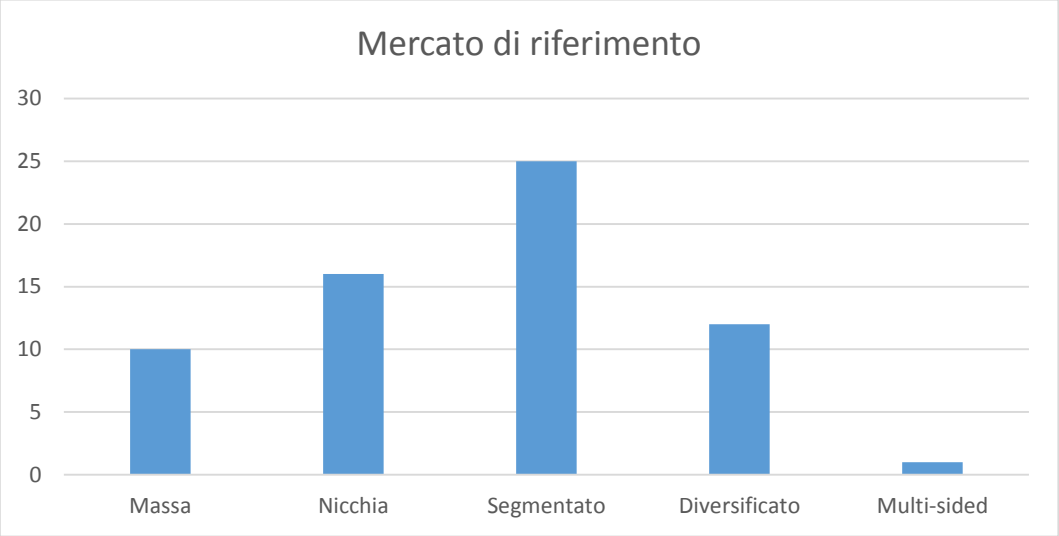
Tabella 4.6: Correlazione tra le dimensioni e il numero di invenzioni brevettate

Dimensione	N brevetti	% brevetti sul totale
Grande	44	50,00%
Media	40	45,45%
Piccola	4	4,55%
Micro	0	0,00%
Totale	**88**	**100,00%**

4.2.5. IL MERCATO DI RIFERIMENTO

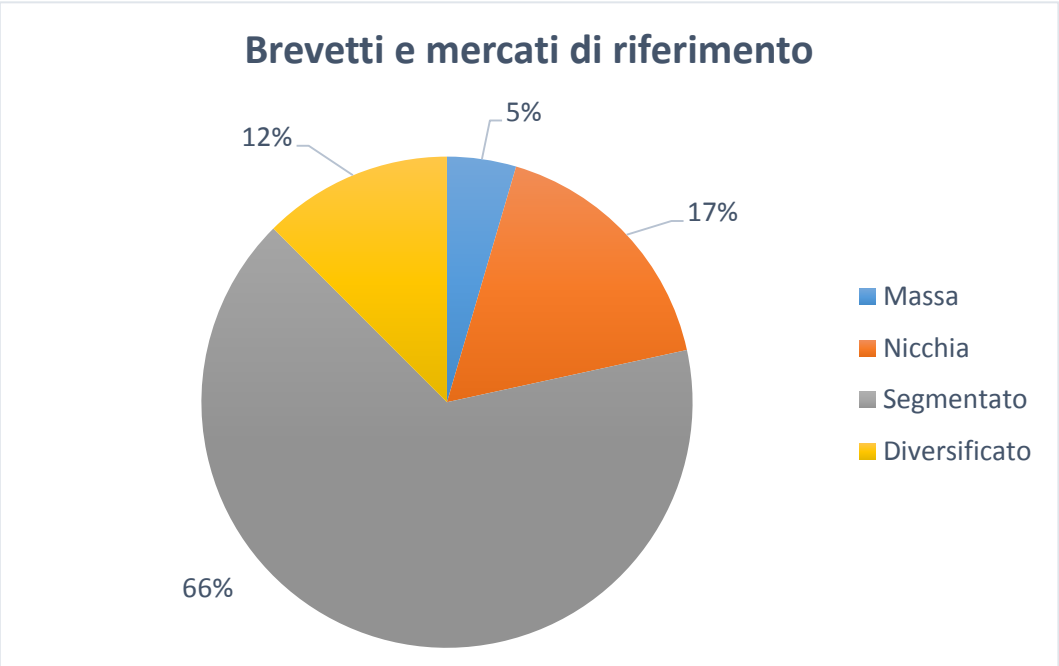
L'ultima domanda rivolta in questa prima sezione del questionario riguarda il mercato di riferimento in cui si collocano i prodotti delle aziende venete. Quello scelto dalla maggioranza delle imprese, 25 delle 64, risulta essere un mercato si tipo segmentato, ovvero un mercato all'interno del quale risultano convivere più segmenti tra loro correlati. Altre 16 imprese, invece, dichiarano di appartenere ad un mercato di nicchia, il quale è caratterizzato da un solo segmento di clienti. Tra le restanti, 12 collocano i loro prodotti in un mercato di tipo diversificato, caratterizzato, dunque, da un insieme di diversi segmenti non correlati tra loro, 10 in un mercato di massa, che prevede la copertura totale del mercato. L'ultima impresa rimanente è la piccola Netplan S.r.l.; essa è l'unica a dichiarare di appartenere ad un mercato caratterizzato dalla presenza di piattaforme *multi-sided*. Queste ultime rappresentano piattaforme in grado di unire due o più segmenti distinti di clienti, degli esempi sono Visa e Google.

Figura 4.13: Il mercato di riferimento delle imprese indagate



Il mercato all'interno del quale si situa il maggior numero di brevetti è quello segmentato. Esso risulta essere di riferimento per il maggior numero delle imprese indagate; successivamente si classificano, in ordine, il mercato di nicchia (17% dei brevetti), quello diversificato (12%) e, in fine, quello di massa (5%).

Figura 4.14: Correlazione tra il mercato di riferimento e il numero di innovazioni brevettate



Un'altra importante considerazione riguarda l'associazione del mercato di riferimento alla grandezza delle imprese. Da questa comparazione è possibile notare come mercati di riferimento di tipo segmentato, ossia i più numerosi a livello totale, siano i preferiti dalle aziende di dimensioni medio grandi. Infatti 13 delle 25 aziende, che hanno dichiarato di collocare i propri prodotti in mercati caratterizzati da più segmenti correlati tra loro, risultano essere organizzazioni di medie dimensioni ed altre 6 imprese di grandi. Le micro imprese mostrano una distribuzione più equilibrata tra mercati di massa, nicchia e segmentati, mentre, invece, le piccole risultano orientate, principalmente, verso mercati di nicchia rivolti ad un determinato segmento di clienti.

Tabella 4.7: Correlazione tra dimensione e mercati di riferimento

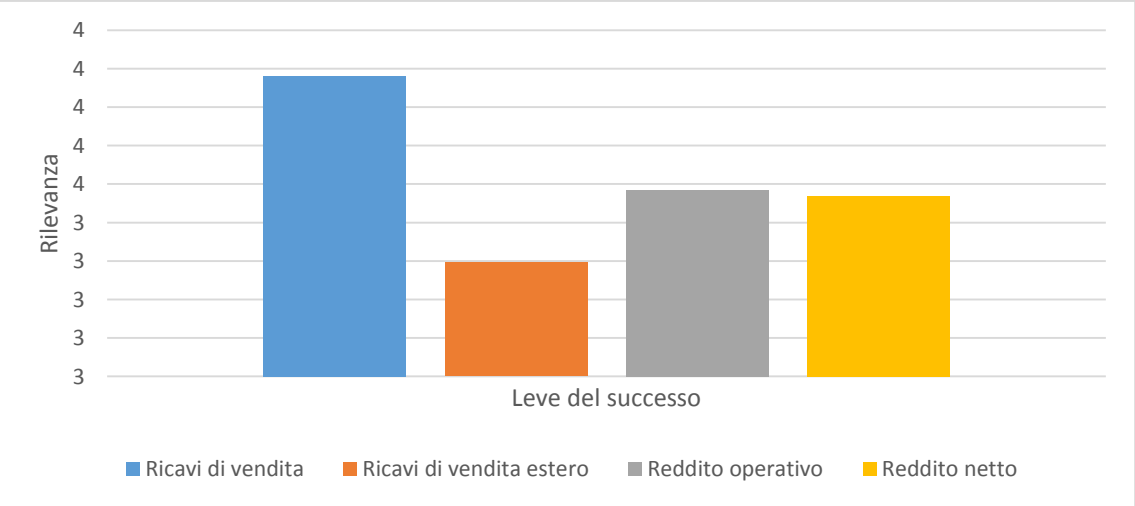
Dimensione	**Mercato riferimento**	**N di imprese**
Micro	Massa	1
	Nicchia	1
	Segmentato	2
Piccola	Massa	1
	Nicchia	6
	Segmentato	4
	Diversificato	3
	Multi-sided	1
Media	Massa	4
	Nicchia	8
	Segmentato	13
	Diversificato	8
Grande	Massa	4
	Nicchia	1
	Segmentato	6
	Diversificato	1
Totale		**64**

4.3. LA PERFORMANCE AZIENDALE

La seconda sezione del questionario è volta ad indagare le performance aziendali, al fine di comprendere quali siano i punti di forza, individuati dalle imprese interrogate, che hanno consentito alle stesse di ottenere performance migliori rispetto ai principali concorrenti nel periodo dal 2008 al 2012. Alle aziende è stato chiesto di indicare se le performance raggiunte nel delicato periodo post crisi siano state superiori rispetto a quelle conseguite dai *competitors* a livello di ricavi di vendita, di ricavi di vendita conseguiti in mercati esteri, di reddito operativo oppure di reddito netto.

Da quanto si può apprendere dalla figura riportata di seguito, la principale leva che, secondo le aziende intervistate, ha permesso loro di spiccare rispetto agli altri attori del mercato sono i ricavi di vendita.

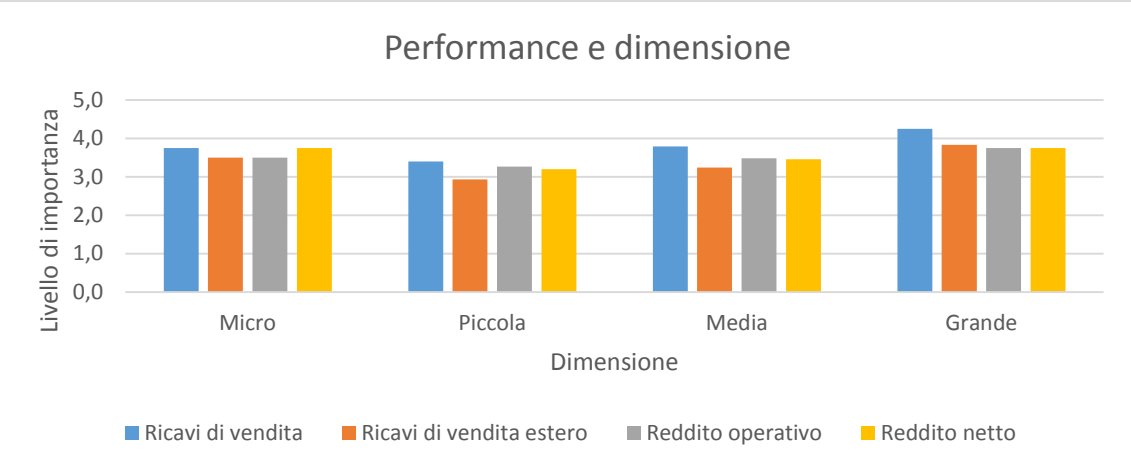
Figura 4.15: I punti di forza delle aziende indagate



Spostandoci su un tipo di analisi che clusterizza le imprese in base alle loro dimensioni, tuttavia, si evince come, per le varie classi individuate, anche le altre tre componenti, vale a dire i ricavi conseguiti all'estero, il reddito operativo e quello netto, abbiano giocato un ruolo importante nel determinare la positività delle loro performance in confronto a quelle degli altri attori del mercato. Per quanto riguarda le micro imprese,

infatti, anche il reddito netto è stato considerato decisivo, al pari dei ricavi di vendita, e migliore rispetto a quello raggiunto dai concorrenti.

Figura 4.16: Le migliori performance rispetto ai concorrenti



4.4. IL CAMBIAMENTO

In questa sezione del questionario l'attenzione si sposta maggiormente su quelle che sono state le strategie e azioni adottate dalle aziende venete, al fine di apprendere quali elementi e decisioni hanno accomunato la maggior parte delle aziende e desumerne dei trend comuni. Questo studio potrebbe essere utile al fine di comprendere quali sono stati i metodi e le tattiche che hanno permesso alle imprese di performare nonostante la crisi.

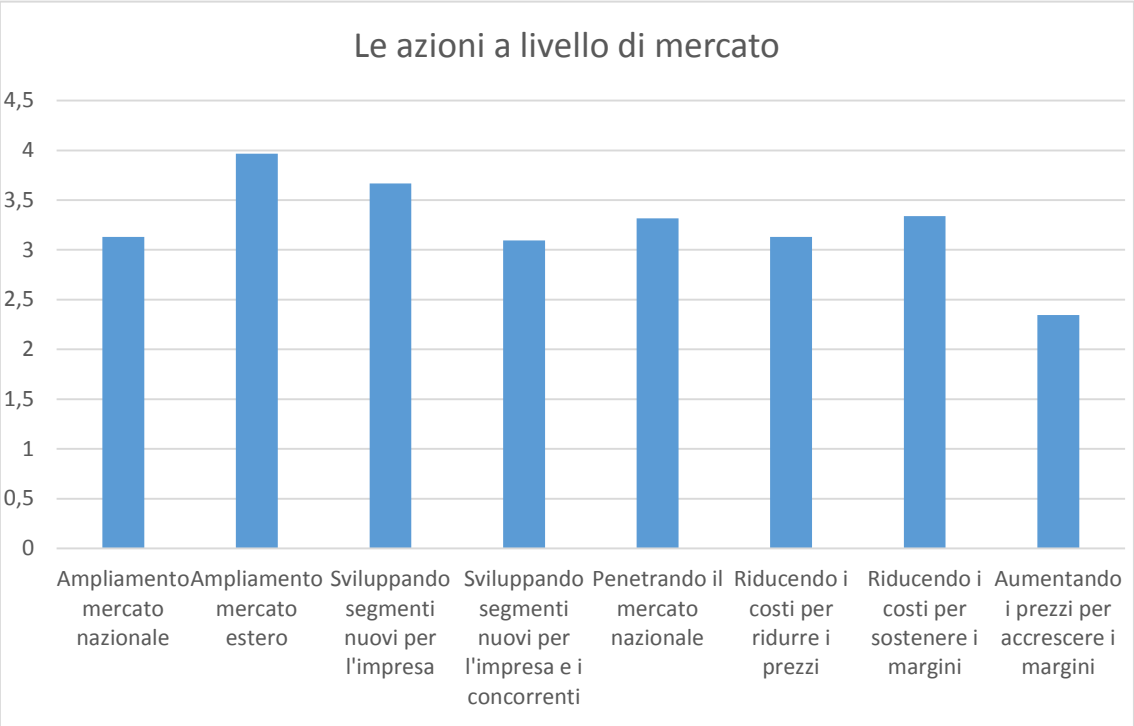
4.4.1. LE DECISONI CONCERNENTI IL MERCATO

La prima domanda rivolta in questa parte del questionario riguarda le azioni intraprese dalle imprese a livello di mercato che hanno permesso loro di affermarsi nel periodo dal 2008 al 2012.

Le possibili risposte proposte dai ricercatori di Innovarea alla domanda che richiede di conoscere in che modo si sia agito a livello di mercato sono le seguenti:

- ampliando il mercato nazionale;
- ampliando il mercato estero;
- sviluppando segmenti di mercato nuovi per l'impresa ma già presidiati da qualche concorrente;
- sviluppando segmenti di mercato nuovi sia per l'impresa che per i concorrenti;
- penetrando maggiormente il mercato nazionale;
- riducendo i costi per ridurre i prezzi;
- riducendo i costi per sostenere i margini;
- aumentando i prezzi per accrescere i margini;
- altro, in quanto all'azienda interrogata è concessa la possibilità di indicare quali altre soluzioni essa abbia intrapreso al fine di agire a livello di mercato. Tra le altre azioni riportate spicca quella specificata da Unox S.p.A., la quale afferma di aver aumentato i prezzi e, congiuntamente, il valore per il cliente. Questa risulta essere la risposta più pertinente tra tutte quelle indicate come aggiuntive a quelle proposte dal team di Ca' Foscari.

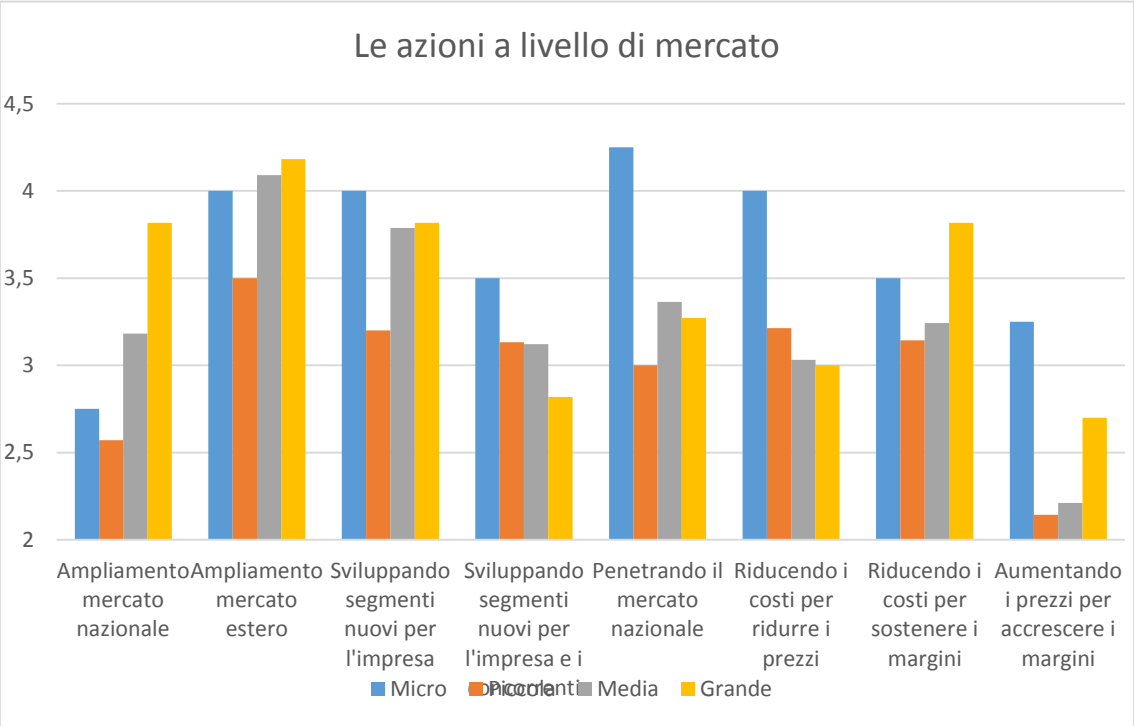
Figura 4.17: Le decisioni concernenti il mercato



La risposta a cui la maggior parte delle aziende hanno attribuito il più alto valore, reputandola la più importante azione a livello di mercato che abbiano intrapreso per sostenere e aumentare le proprie performance, è la seconda della lista sopra riportata. Questo sta a significare che molte delle aziende intervistate hanno scelto di agire al fine di ampliare il proprio mercato di riferimento all'estero per affermarsi e superare la crisi.

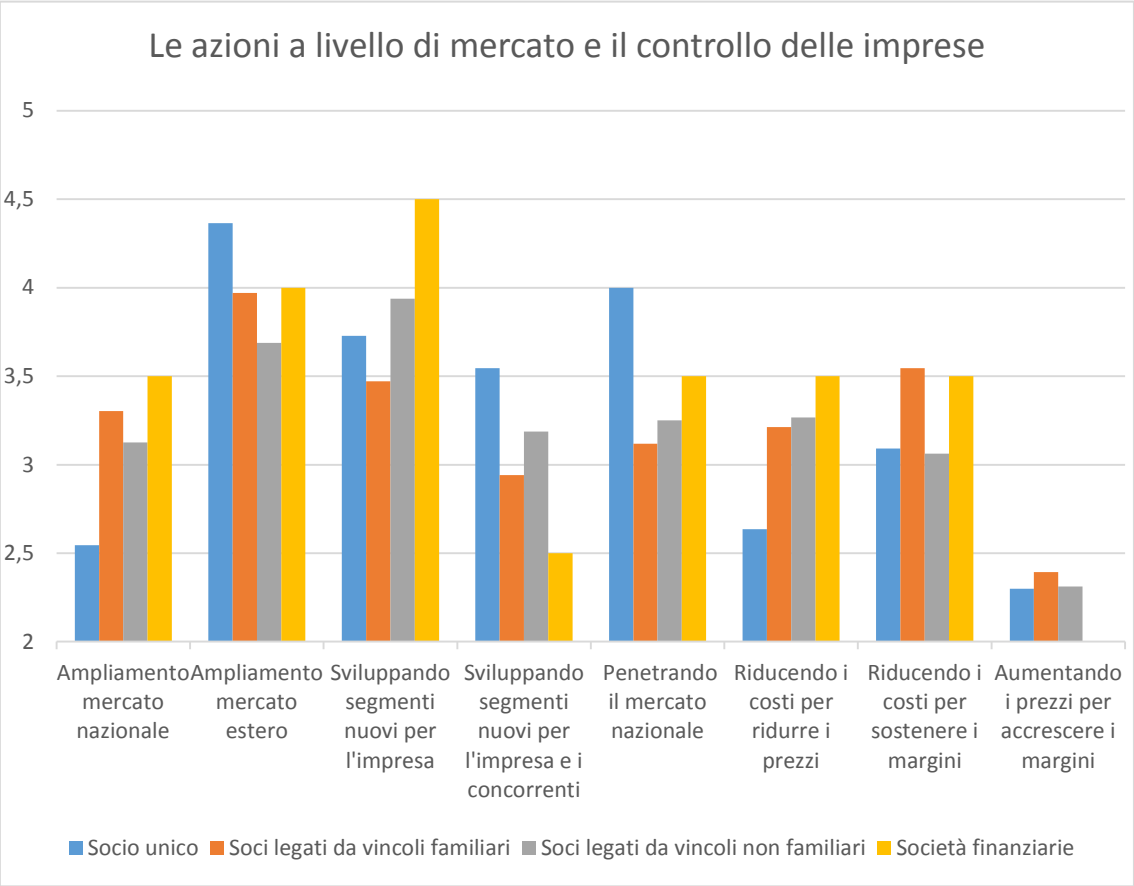
Nel grafico proposto di seguito si analizzano le risposte date dalle aziende raggruppate a seconda delle loro dimensioni. Dalla figura si nota come la minoranza delle micro imprese abbia prediletto, in via principale, un altro tipo di azione. Esse, infatti, hanno attribuito una maggiore rilevanza ad una condotta volta a penetrare maggiormente il mercato nazionale. Tale decisione potrebbe derivare proprio dalle dimensioni più ridotte che caratterizzano questo gruppo di imprese, che, per questo, potrebbero essersi focalizzate maggiormente sul mercato locale. Esse, con le forze più moderate di cui dispongono rispetto ad aziende di dimensioni superiori, mirano ad espandersi all'interno del mercato italiano, puntando solo in via secondaria ad estendere la propria presenza nel mercato estero.

Figura 4.18: Le azioni a livello di mercato delle micro, piccole, medie e grandi imprese



Da un altro tipo di analisi che mira ad incrociare le informazioni raccolte inerenti al tipo di controllo esercitato all'interno dell'impresa e le sue scelte riguardanti le azioni da intraprendere a livello di mercato, è possibile notare come imprese guidate da un socio unico o da soci legati da vincoli familiari sembrino risultare più prudenti e conservative. Infatti, osservando attentamente il grafico proposto di seguito, si può notare come le due forme di controllo sopra citate si siano orientate, principalmente, verso un azione volta all'ampiamento di mercati esteri pur sempre già intrapresi dall'impresa in questione. D'altra parte, invece, le aziende all'interno delle quali la quota di capitali più consistente è detenuta da soci legati da vincoli non familiari oppure da società finanziarie sono risultate essere più intraprendenti. Queste ultime, infatti, hanno optato per una condotta maggiormente sfidante, agendo al fine di portare l'impresa allo sviluppo di mercati all'interno dei quali già operavano i concorrenti, ma sconosciuti all'organizzazione.

Figura 4.19: Le azioni a livello di mercato dei diversi soggetti esercitanti il controllo



4.4.2. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PRODOTTO

La seconda domanda prevista dal questionario nella sezione dedicata al cambiamento richiede alle aziende di specificare quali siano le trasformazioni che esse hanno apportato al prodotto.

Il quesito interroga le imprese chiedendo loro in che modo esse abbiano agito a livello di prodotto. Le risposte proposte dal team di Innovarea sono:

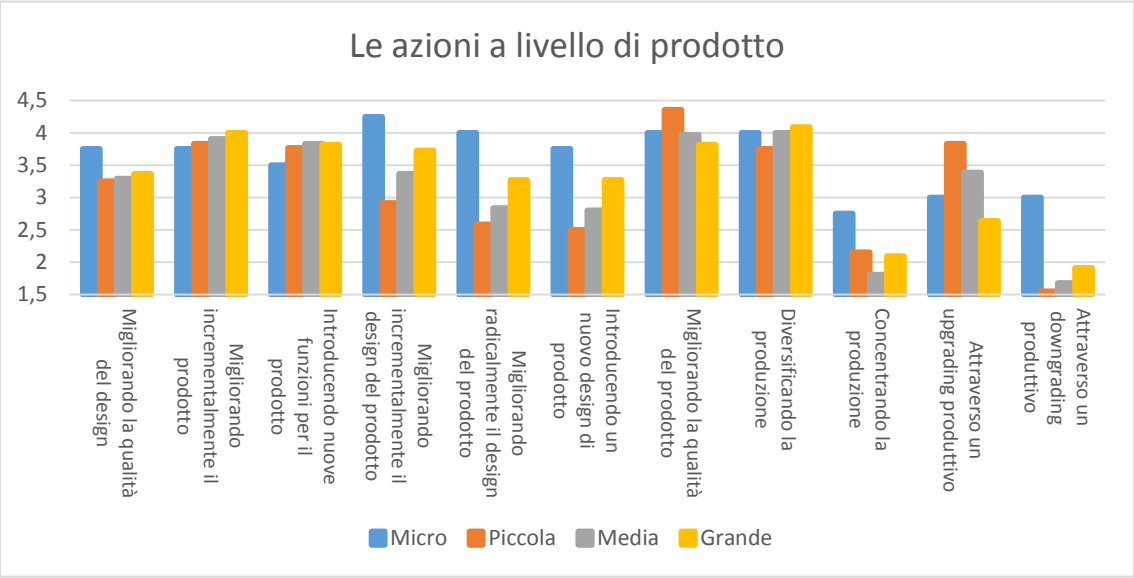
- migliorando la qualità del design;
- migliorando incrementalmente le prestazioni del prodotto;
- introducendo nuove funzioni per il prodotto;

- migliorando incrementalmente il design del prodotto;
- migliorando radicalmente il design del prodotto;
- introducendo un nuovo design di prodotto;
- migliorando la qualità del prodotto;
- diversificando la produzione (ampliamento della gamma in senso laterale);
- concentrando la produzione (riduzione della gamma di prodotti offerti);
- attraverso un upgrading produttivo (spostamento verticale verso l'alto di gamma);
- attraverso un downgrading produttivo (spostamento verticale verso prodotti di bassa gamma);
- altro, in quanto anche in questo caso è lasciato lo spazio all'organizzazione di specificare se e quali altri fattori abbiano inciso nelle azioni intraprese da questa a livello di prodotto. In particolare, Bedeschi S.p.A. afferma di aver adeguato i macchinari per riuscire a far fronte alle nuove esigenze del cliente.

Le risposte raccolte sono state analizzate ed esposte nei grafici proposti di seguito.

Figura 4.20: Le decisioni concernenti il prodotto

Figura 4.21: Le azioni intraprese a livello di prodotto dalle micro, piccole, medie e grandi imprese



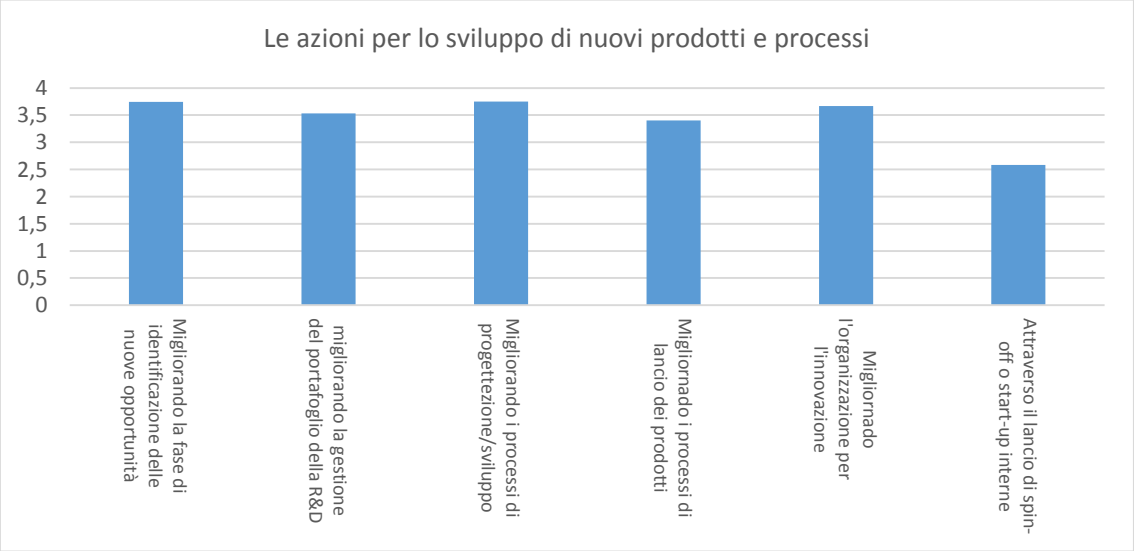
Come si apprende dai grafici la maggior parte delle aziende, principalmente piccole, medie e grandi hanno focalizzato la propria attenzione su azioni volte al miglioramento della qualità del prodotto e al perseguimento della diversificazione della produzione. Le micro aziende, anche in questo caso, sembrano prediligere una strategia diversa da quella che accomuna le imprese di maggiori dimensioni in quanto dichiarano di agire, in via preferenziale, sul miglioramento di tipo incrementale del design del prodotto che esse propongono nel mercato. Tale leva di azione non viene percepita come fondamentale dalle aziende di dimensioni maggiori, che puntano a mantenere la qualità dei propri prodotti, cercando, comunque, di introdurne di nuovi e rispondenti alle nascenti esigenze. Le micro imprese, invece, con le loro forze più dimensionate, mirano a rifinire sempre di più il proprio prodotto, per rispondere alle preferenze dei consumatori, senza spingersi fino al punto di cercare di diversificare la produzione.

4.4.3. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI E PROCESSI

Le azioni adottate dalle aziende, con lo scopo di implementare le strategie di sviluppo di nuovi prodotti o processi sono state molto varie e diversificate. Questo è quanto emerge dall'analisi delle risposte fornite dalle imprese interrogate. La domanda richiede di conoscere, nel periodo tra il 2008 e il 2012, come abbiano agito le aziende al fine di sviluppare nuovi processi e prodotti. Le risposte proposte nel questionario prevedevano queste diverse soluzioni:

- migliorando la fase di identificazione delle nuove opportunità;
- migliorando la gestione del portafoglio della ricerca e dello sviluppo;
- migliorando i processi di progettazione e sviluppo;
- migliorando i processi di lancio dei prodotti;
- migliorando l'organizzazione per l'innovazione;
- attraverso il lancio di *spin-off*[78] o start-up interne per lo sviluppo di nuovi prodotti.

Figura 4.25: Le azioni a livello di sviluppo di nuovi processi e prodotti



[78] La *spin-off* è una un'unità organizzativa, per esempio un ufficio, o una divisione, la quale originariamente faceva parte di una società, dalla quale, però, si è scissa conseguendo l'indipendenza.

Dall'analisi dei dati riportati nella figura emerge come le azioni privilegiate dalle aziende, per l'implementazione di tali processi, siano state principalmente tre. La prima rivolta verso il miglioramento delle fasi di ricerca e identificazione di nuove opportunità da cogliere all'interno del mercato, ora come non mai, in continua evoluzione. La seconda incentrata sulla progettazione e sullo sviluppo di nuovi prodotti o nuovi processi per essere in grado di evolvere, sviluppando, conseguentemente, un'organizzazione adatta per l'innovazione, che risulta essere la terza azione prediletta dalle aziende interrogate.

Da quanto emerge dai grafici si nota come, nonostante siano state tre le principali azioni intraprese dalla maggior parte delle imprese interrogate, tutti i comportamenti proposti dal team di Innovarea abbiano svolto un ruolo di indiscussa importanza all'interno delle strategie adottate dalle aziende venete. Questo denota come l'attenzione verso meccanismi di sviluppo di nuovi processi e prodotti abbia giocato un ruolo di indiscutibile rilevanza per le imprese del campione per contrastare la crisi e migliorarsi.

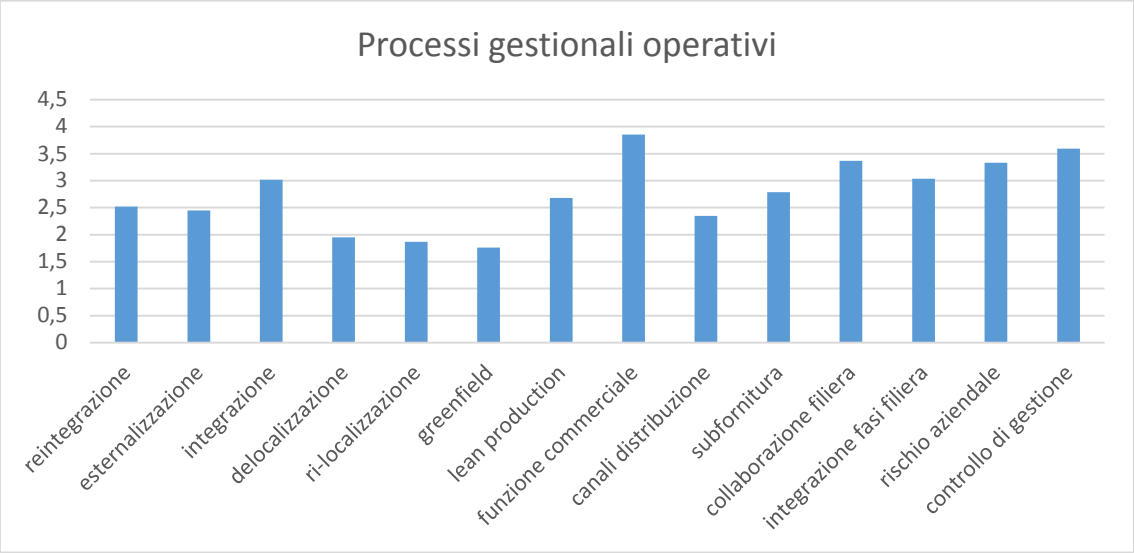
4.4.4. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PROCESSI GESTIONALI OPERATIVI

La quarta domanda della sezione dedicata ai cambiamenti risulta piuttosto articolata. Anche in questo caso il team di ricercatori è interessato a conoscere in che modo le aziende abbiano agito, nel periodo di anni considerato, a livello di processi gestionali operativi. L'attenzione viene posta, dunque, sul governo e sulla coordinazione dei processi di fornitura, produzione, distribuzione e gestione del rischio. Le risposte a questa domanda che vengono proposte sono molteplici ed includono:

- la reintegrazione delle fasi precedentemente esternalizzate;
- l'esternalizzazione di fasi precedentemente svolte all'interno;
- l'integrazione di fasi mai svolte prima;
- la delocalizzazione di una parte delle attività;
- la ri-localizzazione sul territorio nazionale di fasi già de localizzate;

- lo sviluppo all'estero di attività nuove su base *greenfield*[79];
- l'introduzione della "lean production"[80];
- la riorganizzazione o lo sviluppo della funzione commerciale e della rete di vendita;
- la creazione di canali di distribuzione di proprietà;
- la riorganizzazione e riqualifica delle catene di subfornitura;
- lo sviluppo di relazioni di collaborazione all'interno della filiera;
- integrazione delle fasi a monte e a valle del *core business*;
- lo sviluppo di processi di regolazione e controllo del rischio aziendale;
- l'acquisizione di strumenti di controllo di gestione e di riorganizzazione dei flussi informativi;
- altre alternative che non sono state citate ma possono essere specificate. In questa sezione Eurotrading S.p.A. cita l'applicazione della "lean service"[81] come azione che ha giocato, all'interno della propria strategia, un ruolo chiave.

Figura 4.22: Le azioni a livello di processi gestionali operativi



[79] *Greenfield* indentifica una costruzione che è stata realizzata in un terreno mai utilizzato prima. Connota qualcosa che viene creato partendo zero.
[80] La produzione snella è una filosofia di gestione del processo, che mira a minimizzare gli sprechi. Essa si ispira, principalmente, al modello Toyota. Per ridurre gli sperperi essa propone di eliminare le soste all'interno dei processi e passare da una logica che orienti la produzione in base alle esigenze percepite a valle, per contenere gli eccessi produttivi. Ma il vero fondamento di tale filosofia risiede nella ricerca del miglioramento continuo.
[81] La *lean service* è l'applicazione del concetto di *lean production* alla sfera dei servizi. I principi alla base di questa filosofia sono il rispetto per le persone e la ricerca di un miglioramneto continuo.

Come si può notare, le alternative proposte sono molte e, di conseguenza, ampia è anche la mole di dati, desumibili dai questionari, da analizzare.

Da uno studio delle risposte, si nota come le piccole e le medie si siano mosse nella stessa direzione, negli anni tra il 2008 e il 2012. Esse si sono focalizzate, con maggior determinazione, su azione volte alla riorganizzazione della funzione commerciale, con l'intento di implementare, principalmente, la rete di vendita, agendo, dunque, a livello di distribuzione. Le micro e le grandi aziende, invece, sembrano essersi maggiormente interessate all'acquisizione di strumenti di controllo di gestione e di organizzazione dei flussi informativi, per riuscire a monitorare più dettagliatamente i processi operativi.

In generale queste sono state le due principali direzioni verso cui si sono mosse la maggior parte delle aziende interrogate. Da un'analisi incrociata si nota come le imprese che collocano i propri prodotti in mercati di massa, assieme a quella che si caratterizza per la presenza di piattaforme *multi-sided*, abbiano preferito intraprendere decisioni volte all'implementazione di strumenti di controllo di gestione. Considerando che il 40% delle aziende che optano per una copertura totale del mercato sono di grandi dimensioni e che l'impresa che si contraddistingue per la presenza della piattaforma è una micro organizzazione si comprende il perché le aziende appartenenti a questi due mercati siano principalmente orientate verso decisioni volte alla riorganizzazione dei flussi informativi. Le organizzazioni che, invece, collocano i propri prodotti in mercati di nicchia, segmentati o diversificati, risultano essere orientate verso la seconda scelta sopra illustrata, vale a dire verso azioni di riorganizzazione della funzione commerciale.

Lo stesso split si nota analizzando le aziende dal punto di vista della composizione del controllo e del top management al loro interno. Infatti, nel caso in cui il controllo sia esercitato da un socio unico o soci legati da vincoli sia familiari che non e nel caso in cui i top manager siano in tutto o in parte esponenti della proprietà, le azioni intraprese sono principalmente volte allo sviluppo o perfezionamento della rete di vendita. Al contrario, nel momento in cui il controllo è esercitato da società finanziarie e il top management risulta composto, solamente, da membri non esponenti della proprietà, le scelte dell'impresa sono orientate, in via prevalente, verso l'acquisizione di strumenti di controllo di gestione. Questo risulta perfettamente in linea con quanto sopra esposto, in quanto, il 50% delle aziende caratterizzate da un tipo di controllo esercitato da società

finanziarie e il 40% di quelle che registrano un top management composto da membri non appartenenti alla proprietà è di grandi dimensioni.

4.4.5. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PROCESSI DI GESTIONE DELLA CLIENTELA

Per capire come le aziende abbiano agito a livello dei processi di gestione della clientela, si rimanda alla domanda di questa sezione a ciò dedicata. Le diverse azioni possibili, che vengono identificate dai ricercatori del team Innovarea, atte a selezionare, acquisire e fidelizzare i consumatori e tra le quali le aziende sono chiamate a scegliere quelle che all'interno della loro organizzazione contano di più sono:

- la valorizzazione del marchio o brand;
- lo sviluppo di nuovi processi di selezione della clientela;
- lo sviluppo di nuove campagne pubblicitarie;
- l'utilizzo, in maniera più massiccia, di promozioni;
- il porre maggiore attenzione alle relazioni pubbliche;
- il porre maggiore attenzione alle sponsorizzazioni;
- lo sviluppo di processi di vendita personale;
- il tentativo di creare una maggiore fidelizzazione del cliente;
- lo sviluppo di una strategia di "customer intimacy"[82];
- il creare un senso di comunità fra la clientela;
- lo sviluppo di processi di co-creazione del prodotto;
- lo sviluppo di processi volti a recuperare i feedback e il grado di soddisfazione dei clienti.

[82] La *customer intimacy* è una strategia di marketing che prevede di dividere il mercato in quanti più segmenti possibili, all'interno dei quali selezionare i clienti target. Attraverso un continuo processo di relazioni e scambi di idee, le imprese riusciranno ad offrire ai clienti, così individuati, prodotti che li soddisfino al meglio.

Figura 4.23: Le azioni a livello di processi di gestione della clientela

Da quanto si può apprendere da un'analisi dei dati ottenuti a fronte delle risposte che le imprese del campione hanno fornito a questa domanda, si comprende come le piccole aziende siano maggiormente interessate ad agire al fine di creare un rapporto più solido con la propria clientela, cercando di accontentare i bisogni che essa esprime al fine di raggiungere la fidelizzazione. Per quanto riguarda, invece, le aziende di grandi dimensioni, la strategia che esse dichiarano di aver perseguito, tra il 2008 ed il 2012, sembra essere maggiormente incentrata verso la valorizzazione del brand, di modo che questo possa essere riconosciuto e identificato come sinonimo di qualità non solo dai propri clienti abituali ma anche da possibili nuovi consumatori, al fine di attirare anche questi ultimi. Le aziende medie si caratterizzano per essere la giusta via di mezzo tra le due categorie appena analizzate, in quanto queste attribuiscono una forte importanza ad azioni volte sia a fidelizzare i clienti che ad enfatizzare il valore del brand. Stando ai dati, la fidelizzazione viene curata anche dalla classe delle aziende di grandi dimensioni, che, comunque, sembrano puntare di più sul rafforzamento del marchio per ampliare la propria attrattività e il proprio mercato di riferimento.

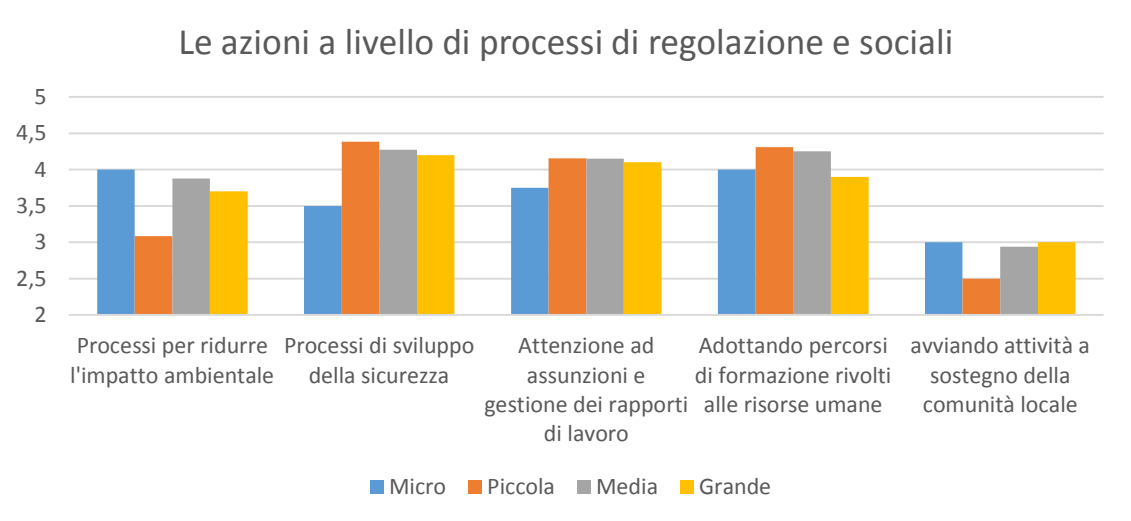
La fidelizzazione e il rafforzamento del brand sono, dunque, le due strategie privilegiate dalle aziende. Per quanto riguarda le micro aziende, anche in questo caso, esse sembrano orientarsi verso un altro tipo di azione, rivolta al maggior utilizzo di promozioni, al fine di rilanciare le vendite.

4.4.6. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PROCESSI DI REGOLAZIONE E SOCIALI

Il questionario si è posto anche il fine di riuscire ad indagare in che modo le aziende si siano adoperate a livello di processi di regolazione sociali, chiedendo loro di valutare, in base all'importanza che hanno assunto per l'organizzazione, le seguenti azioni intraprendibili:

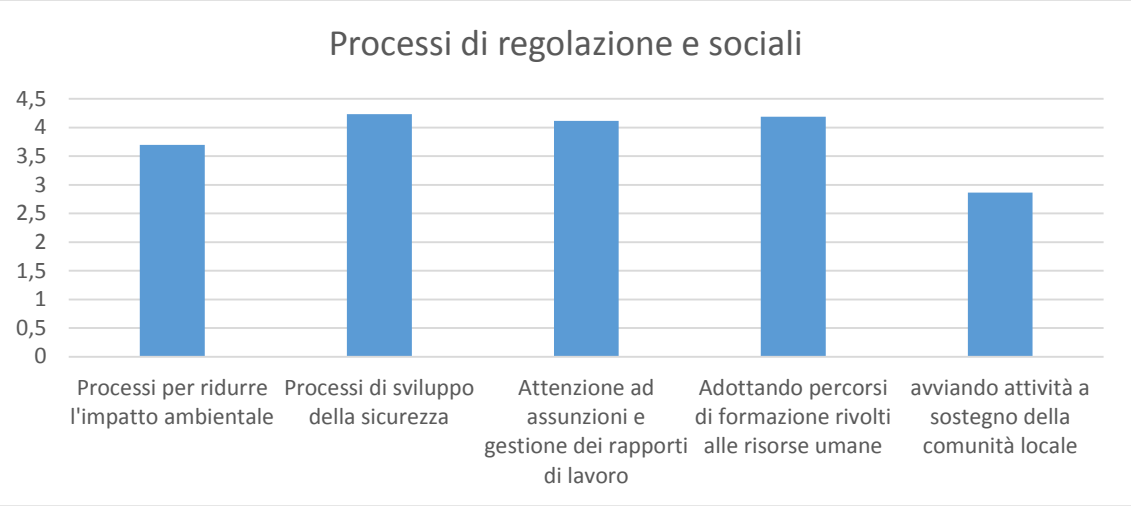
- lo sviluppo di processi per ridurre l'impatto ambientale;
- l'implementazione di processi di sviluppo della sicurezza negli ambienti di lavoro;
- ponendo maggiore attenzione ad assunzioni e alla gestione dei rapporti di lavoro;
- adottando percorsi di formazione rivolti alle risorse umane interne e investendo sulle persone;
- avviando attività di sostegno della comunità locale;
- percorrendo altre strade alternative, diverse da quelle ipotizzate dal team e da specificare nel questionario. A questo proposito Biemmereti S.p.A. afferma di ricorrere ad un tipo di formazione permanente basata sull'empatia.

Figura 4.24: Le azioni intraprese dalle aziende appartenenti a ciascuna classe dimensionale a livello di processi di regolazione e sociali



Dalla figura sopra esposta si nota come tutte le classi di aziende sembrino abbastanza sensibili al tema trattato. Esse reputano di grande importanza varie delle azioni proposte, con particolare focus sullo sviluppo di processi volti a migliorare la sicurezza, per garantire condizioni di lavoro confortevoli, e sull'implementazione di percorsi di formazione che permettano alle risorse umane, inserite all'interno dell'organizzazione, di crescere e migliorare dal punto di vista professionale. Coltivare le risorse e sviluppare le attitudini di ciascuna delle figure professionali, che collaborano all'interno di un'impresa, è considerato molto importante e la volontà di perseguire questo obiettivo, come anche quello di garantire condizioni di massima sicurezza, sembra accomunare tutte le imprese del campione a prescindere dalla loro dimensione.

Figura 4.25: Le azioni a livello di processi di regolazione e sociali



In definitiva, tutte le componenti risultano parecchio importanti per qualificare la strategia intrapresa dalle imprese analizzate. Tuttavia, si nota come le azioni privilegiate e intraprese in via preferenziale dalle aziende indagate siano lo sviluppo di processi legati all'ambito della sicurezza e l'adozione di percorsi rivolti alla formazione delle risorse umane.

4.4.7. LE AZIONI INTRAPRESE A LIVELLO DI PROCESSI ORGANIZZATIVI

Alla fine di questa sezione, alle imprese viene chiesto di esprimersi riguardo all'importanza che hanno assunto all'interno della loro strategia, a livello di processi organizzativi, le seguenti azioni:

- inserimento di manager esterni alla proprietà in posizioni di vertice;
- semplificazione dell'organizzazione;
- creazione di ecosistemi di business;
- implementazione delle fusioni con altre società con cessione della parte di controllo;
- acquisizione di società già attive nel settore o in settori contigui;
- creazione di partnership con altre società italiane;
- creazione di partnership con altre società straniere.

Figura 4.26: Le azioni a livello di processi organizzativi

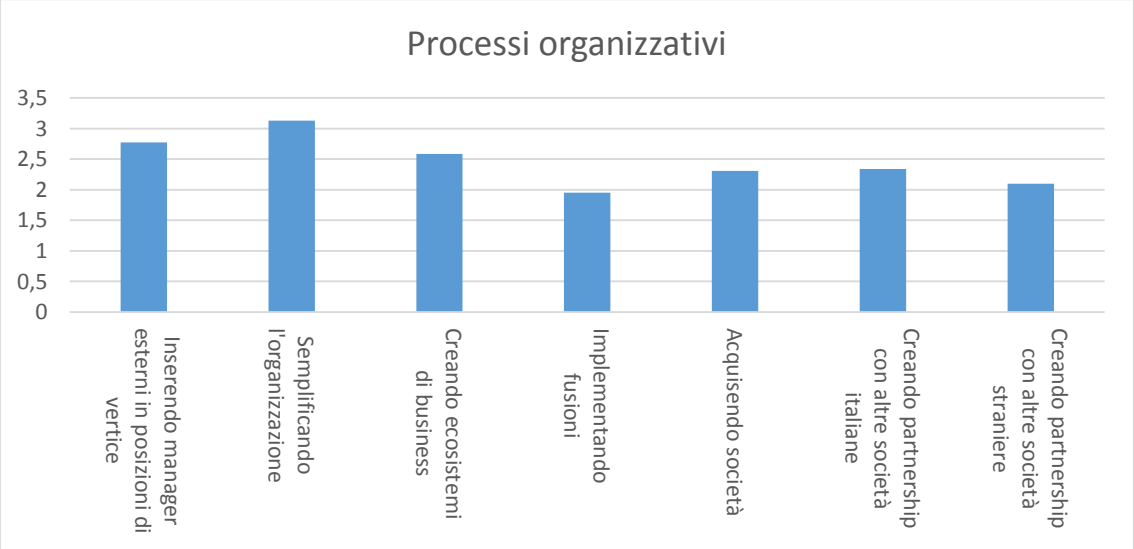
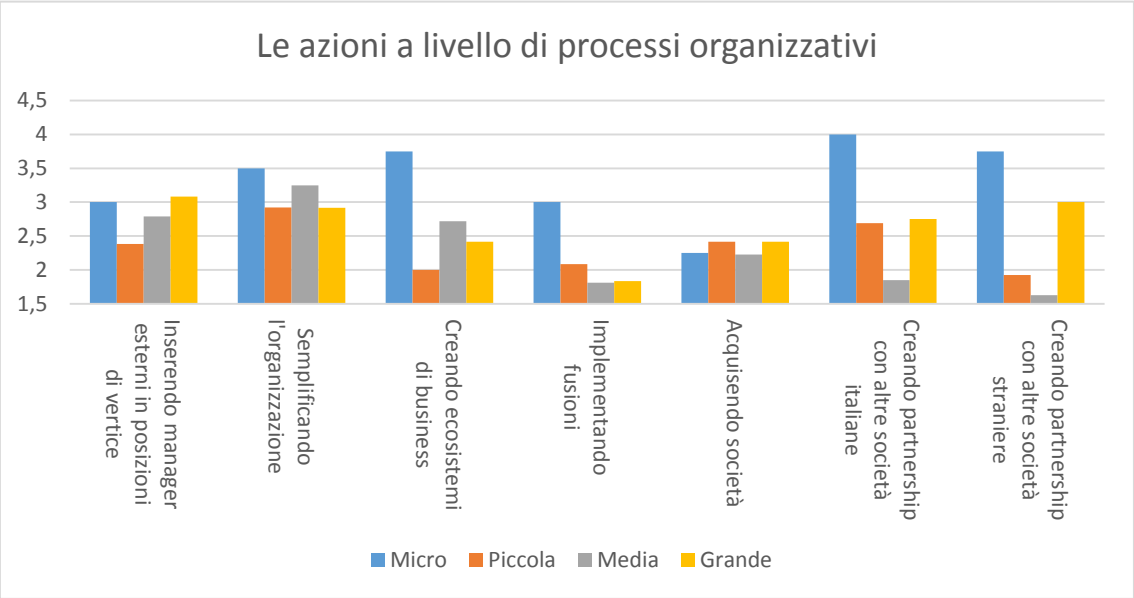


Figura 4.27: Le azioni orientate all'implementazione dei processi organizzativi



Le azioni intraprese dalla maggior parte delle imprese, in particolare di piccole, medie e grandi dimensioni, sono state principalmente rivolte alla semplificazione dell'organizzazione e all'inserimento di manager esterni in posizione di vertice, introducendo all'interno dell'azienda un top management costituito, almeno in parte, da membri esterni alla proprietà. Per quanto riguarda, invece, la semplificazione dell'organizzazione, questa strada è percorribile dalle imprese che optino per una riduzione e uno snellimento delle gerarchie. Tale risultato può essere raggiunto per mezzo della formazione di squadre e team di persone funzionalmente integrate, che si adoperino al fine di conseguire gli obiettivi aziendali.

Le micro imprese, anche in questo caso, sembrano seguire una propria strategia, che si discosta, in parte, da quella intrapresa dalle aziende appartenenti alle altre tre classi dimensionali. Esse, infatti, sembrano privilegiare azioni rivolte alla creazione di partnership, joint venture e collaborazioni sia con società italiane che straniere per avere degli alleati con i quali competere, all'interno del mercato, contro gli altri attori. Questo per riuscire a soddisfare le sempre nascenti esigenze dei clienti grazie al ricorso a risorse esterne.

4.5. LA FILIERA

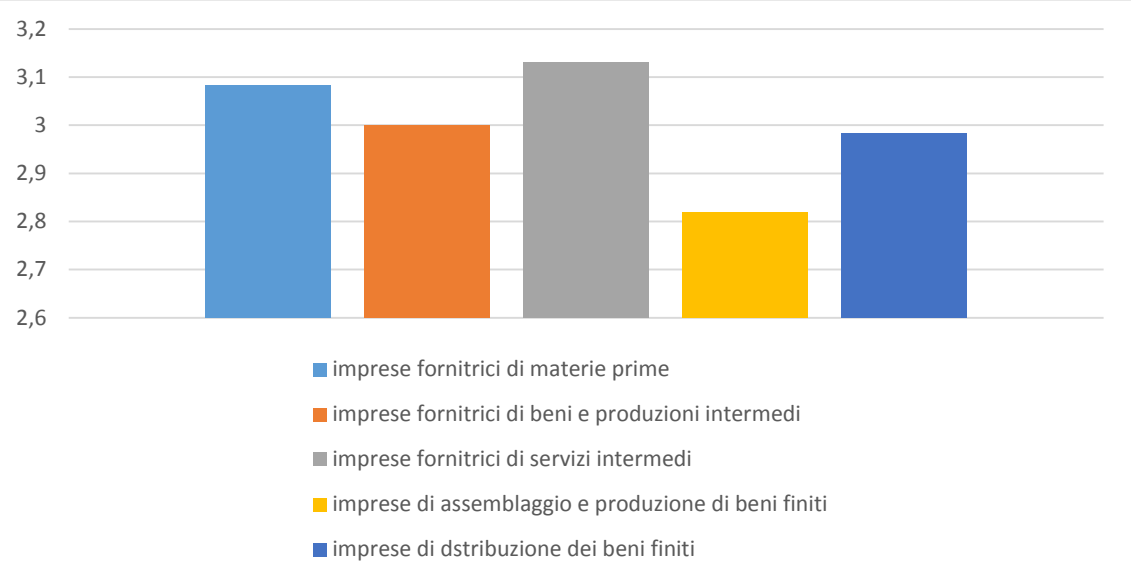
Dopo aver indagato le azioni che le imprese intervistate hanno messo in atto a livello dei vari processi interni che le caratterizzano, per vedere in che modo esse abbiano strutturato la loro strategia a livello di prodotto, mercato, gestione delle risorse umane e della clientela, solo per citarne alcuni, in questa nuova sezione il questionario mira a conoscere ed indagare le relazioni che le imprese venete hanno costruito all'interno della filiera. Lo scopo è indagare quale tipo di collaborazioni si siano ricercate e su quali di queste le organizzazioni indagate abbiano maggiormente puntato, al fine di consolidarle.

4.5.1. LE RELAZIONI DI COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DELLA FILIERA

La prima domanda di questa sezione mira a comprendere quale tipo di relazioni di collaborazione siano state privilegiate dalle aziende interrogate. In particolare, il team di Innovarea mira a conoscere se i legami che le imprese hanno stretto con gli altri componenti della filiera siano stati più forti con le organizzazioni a valle o a monte della stessa. La domanda si riferisce, anche in questo caso, al periodo di anni intercorso tra il 2008 e il 2012 e interroga le aziende chiedendo loro di valutare la rilevanza delle relazioni di collaborazione instaurate con:

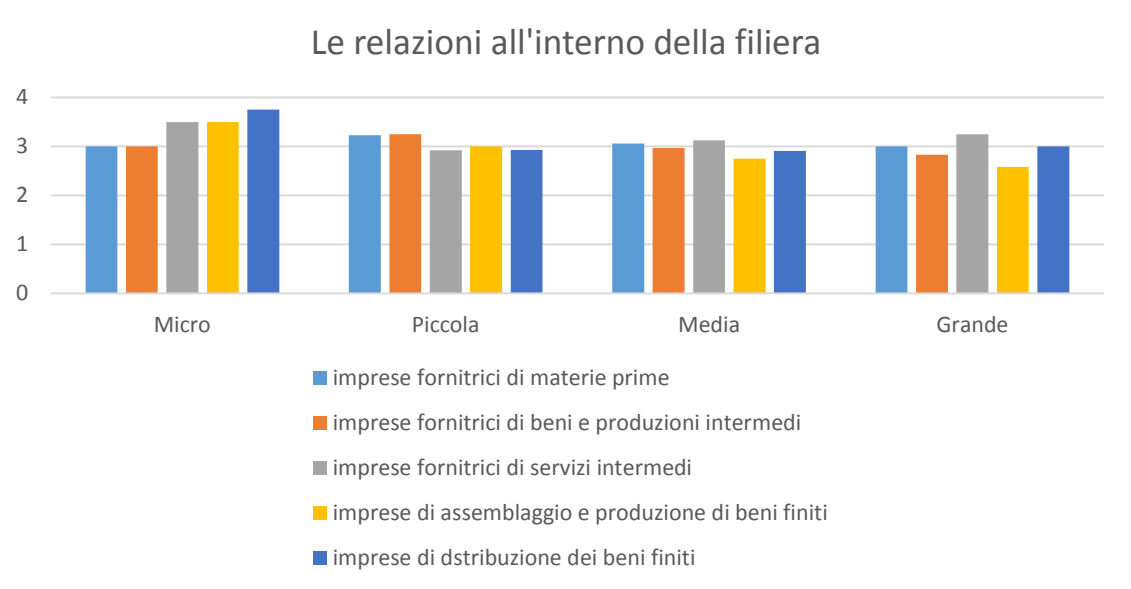
- imprese fornitrici di materie prime;
- imprese fornitrici di beni o produzioni intermedi;
- imprese fornitrici di servizi intermedi;
- imprese di assemblaggio e produzione di beni finiti;
- imprese di distribuzione di beni finiti.

Figura 4.28: Le relazioni di collaborazione all'interno della filiera



Le relazioni maggiormente valorizzate, a livello totalitario, sono quelle che le aziende intervistate hanno optato per consolidare con imprese fornitrici di beni e servizi intermedi. Come si apprenderà di seguito questa è la strategia prediletta principalmente da aziende di medie e grandi dimensioni.

Figura 4.29: Le relazioni di collaborazione all'interno della filiera in base alle dimensioni delle aziende considerate



Dal grafico proposto si nota come tutte le relazioni all'interno della filiera, siano esse a valle o a monte della stessa, sono state valorizzate e reputate di grande importanza da tutte le classi dimensionali di aziende. Tuttavia, per ogni gruppo, è possibile individuare una o due scelte predilette.

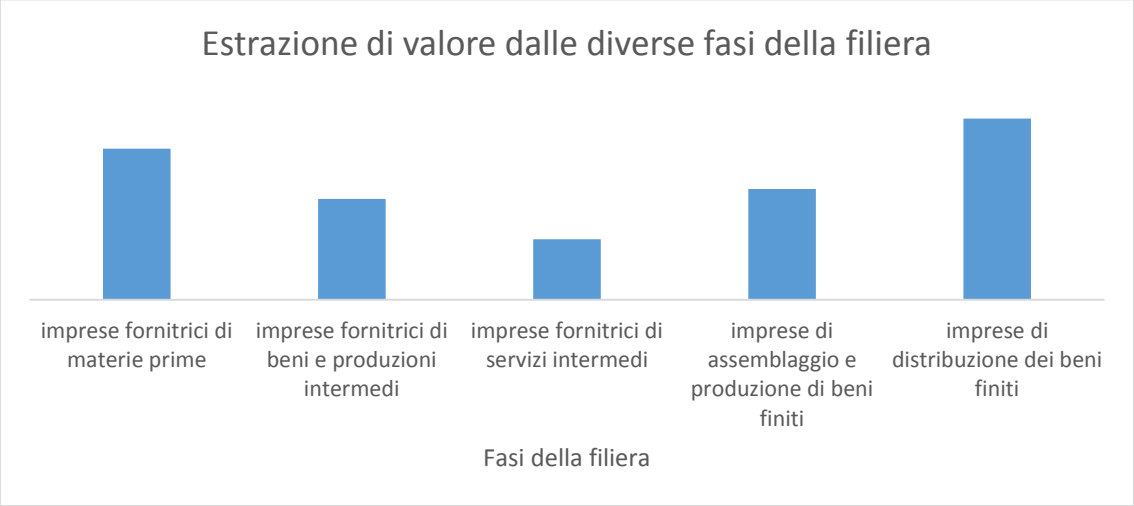
Per quanto riguarda le micro imprese, esse hanno preferito instaurare relazioni più strette con aziende che si occupano della distribuzione dei beni finiti, dunque a valle della filiera. In questo modo, esse hanno scelto di curare da sole la maggior parte degli aspetti e delle fasi che permettono la realizzazione del prodotto da loro commercializzato. Le piccole aziende hanno privilegiato azioni volte al rafforzamento di legami con imprese totalmente a monte della filiera produttiva, collaborando, in via principale, con aziende fornitrici di materie prime e di semilavorati. Anche le medie e le grandi aziende sembrano aver privilegiato, con maggiore convinzione, le relazioni a monte della filiera, curando i rapporti sia con organizzazioni che fornissero loro materie prime e prodotti semilavorati, che, soprattutto, con imprese che fornissero loro dei servizi intermedi. Da notare, comunque, che le grandi aziende non sembrano aver tralasciato nemmeno i rapporti con le imprese specializzate nella distribuzione dei beni finiti. Esse, infatti, sembrano aver curato tutte le relazioni di collaborazione instaurabili all'interno della filiera con particolare interesse e dedizione, tranne quelle di assemblaggio del prodotto finito, al quale, probabilmente, hanno preferito dedicarsi direttamente.

Dunque, dalle risposte a tale domanda si apprende come, mentre le aziende micro puntino maggiormente a realizzare il proprio prodotto con le proprie forze, appoggiandosi principalmente ad aziende di distribuzione, le aziende di più grandi dimensioni puntino a coltivare, maggiormente, i rapporti a monte. Questo al fine di ottenere beni e servizi intermedi che consentano loro di dar forma ai propri prodotti finiti. Anche in questo caso, quindi, le micro imprese sembrano aver intrapreso una strada diversa dalle altre, probabilmente più in linea con le necessità tipiche di aziende di minori dimensioni.

4.5.2. LE FASI DELLA FILIERA DA CUI SI È ESTRATTO IL MAGGIOR VALORE

La seconda domanda di questa sezione mira a comprendere quali sono stati gli stadi della filiera su cui le aziende interrogate si sono focalizzate e che hanno permesso loro di estrarre la maggior parte del valore. Anche in questo caso, le fasi della filiera sono state divise, come in precedenza, individuando le imprese fornitrici di materie prime, di beni o servizi intermedi, quelle che si occupano dell'assemblaggio dei prodotti finiti e, infine, quelle distributrici dei beni finiti.

Figura 4.30: Le fasi più importanti all'interno della filiera produttiva

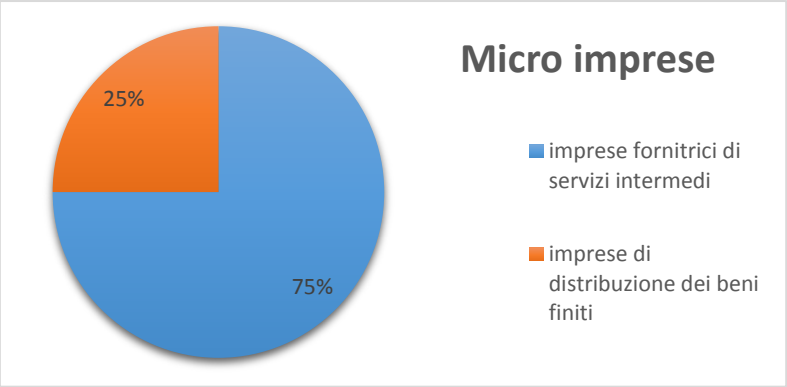


Da quanto si evince dal grafico proposto le fasi che hanno consentito alle imprese interrogate di conseguire la maggior parte del loro valore sono state quelle agli antipodi della filiera produttiva, ossia quella più a monte e quella più a valle. Dunque, le aziende hanno tratto i maggiori profitti dalla fornitura di materie prime ad altre organizzazioni, e, soprattutto, dalla distribuzione di beni finiti.

Da un'ulteriore analisi, si può notare come ognuna delle aziende analizzate, generalmente, tragga maggior valore dalle fasi della filiera per le quali ha scelto di fare meno ricorso all'aiuto altrui. Confrontando le risposte fornite per questa domanda con quelle del quesito precedente, si evince come le aziende abbiano, principalmente, scelto

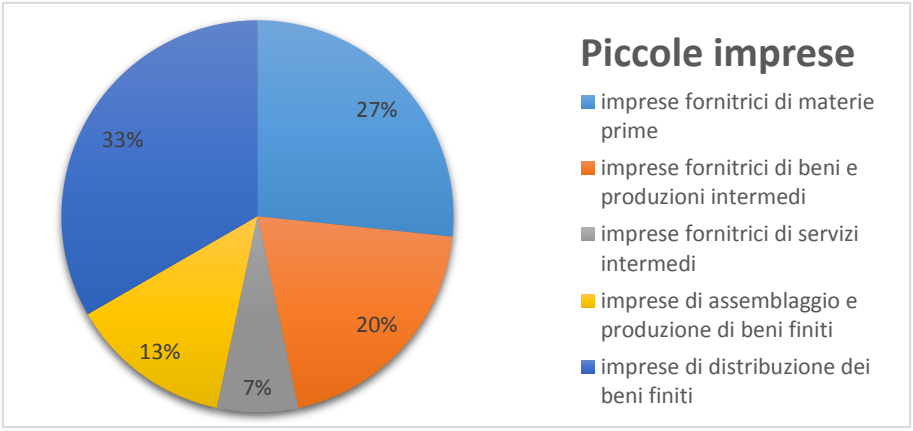
di esternalizzare, optando per una collaborazione con altre imprese della filiera, le fasi dalle quali traggono meno valore.

Figura 4.31: L'estrazione di valore dalle fasi della filiera per le micro imprese



Le micro aziende, dunque, che, come appreso dalla domanda precedente, preferiscono collaborare con aziende che si occupino della distribuzione dei prodotti finiti, nel periodo dal 2008 al 2012, hanno estratto la maggior parte del loro valore nelle fasi inerenti la distribuzione di servizi intermedi.

Figura 4.32: L'estrazione di valore dalle fasi della filiera per le piccole imprese



Le piccole aziende, come anche le medie, nel periodo interessato dall'indagine, hanno affermato di aver estratto maggior valore dalle fasi a valle della filiera produttiva. Queste, che, da quanto emerso in precedenza, si affiancano principalmente ad altre aziende fornitrici di materie prime e semilavorati, sono organizzazioni che puntano,

maggiormente, alla distribuzione dei beni finiti. Quest'ultima attività porta loro i maggiori benefici in termini di valore.

Figura 4.33: L'estrazione di valore dalle fasi della filiera per le medie imprese

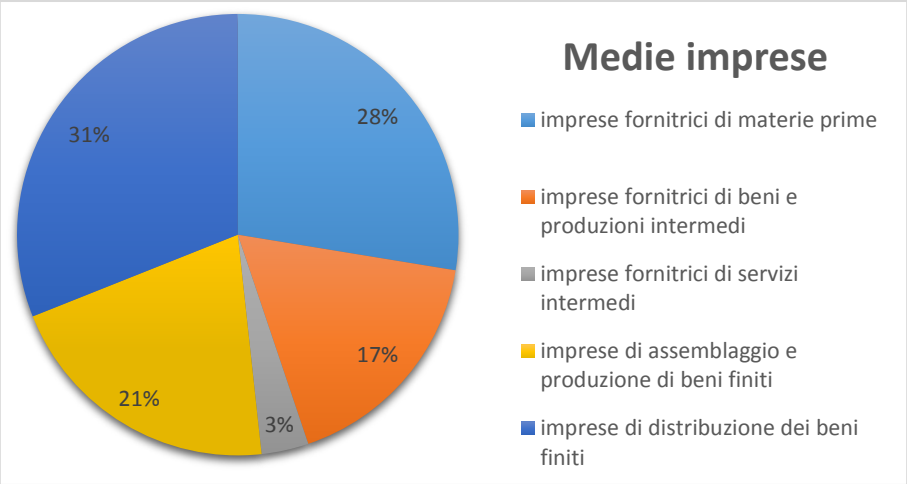
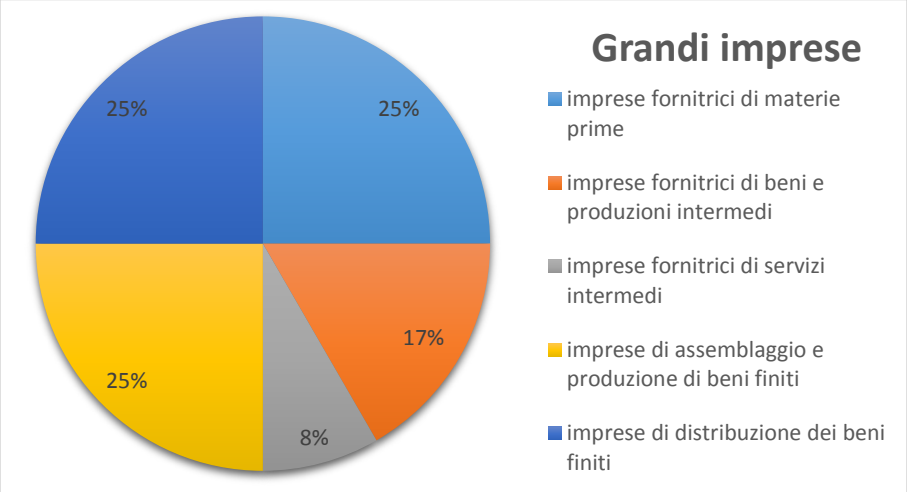


Figura 4.34: L'estrazione di valore dalle fasi della filiera per le grandi imprese



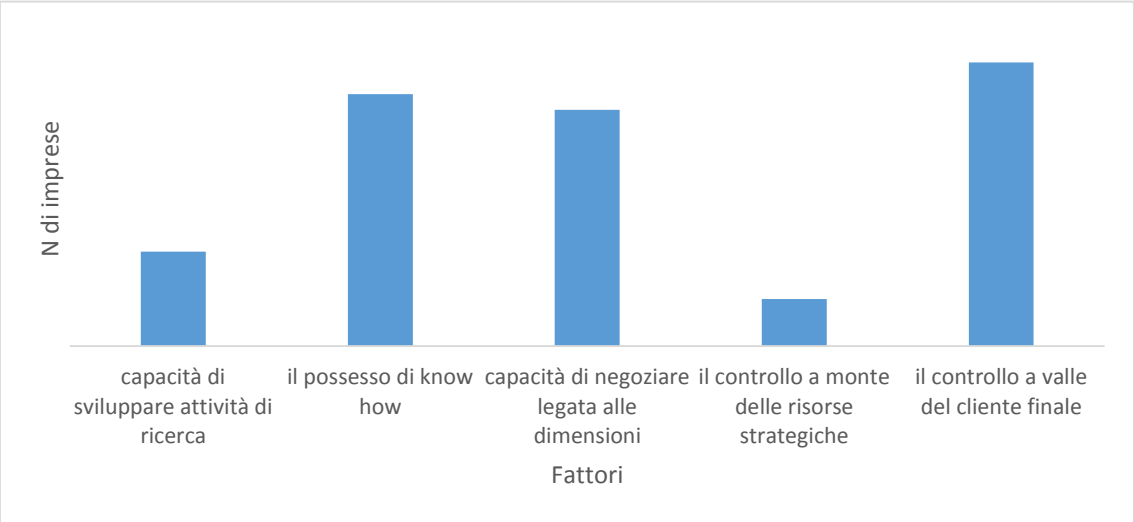
Le grandi imprese risultano essere più complete ed equilibrate. Esse, come appreso dall'analisi del quesito precedente, sembrano cooperare con imprese di quasi tutte le fasi della filiera, con particolare attenzione alle collaborazioni con organizzazioni fornitrici servizi intermedi. Dal grafico si apprende come tali aziende abbiano tratto molto valore da tutte le fasi, tranne da quella riguardante i servizi intermedi, sia a monte che a valle del processo produttivo. Esse, forti delle loro capacità e grazie alle loro dimensioni,

possono realizzare internamente più fasi, curando i propri prodotti dalla nascita, alla realizzazione e distribuzione, pur, però, non precludendosi la possibilità di collaborare anche con altre organizzazioni. La cooperazione, per questa classe di aziende, si rileva fondamentale al fine di riuscire a svolgere tutte le fasi nel migliore dei modi, garantendo la superiorità del proprio prodotto, anche in termini di qualità.

4.5.3. I FATTORI CHE HANNO MODIFICATO IL POTERE ALL'INTERNO DELLA FILIERA E LE SCELTE DI FRAMMENTAZIONE O CONCENTRAZIONE ALL'INTERNO DELLA STESSA

All'interno di una filiera molti sono i fattori che possono intervenire a modificare quelle che sono le dinamiche costruite nel tempo. In un periodo così ricco di cambiamenti come quello indagato, molteplici sono le variabili che possono essere occorse, mutando gli equilibri fino a quel momento noti. Tra le ipotesi elencate dal team di Ca' Foscari dei principali fattori che possono essere intervenuti a trasformare le dinamiche interne alla filiera, quello che è stato valutato come preponderante riguarda il controllo a valle del cliente finale e delle catene distributive. Da questo si evince come, secondo la maggior parte delle aziende interrogate, sia il fatto di riuscire a detenere il controllo delle ultime fasi della filiera ad influenzare lo spostamento del potere all'interno della stessa. Dunque, sono le aziende che si trovano più a valle del processo produttivo e distributivo del prodotto ad essere in grado di influenzare, in via principale, tutto l'insieme di imprese che compongono la filiera.

Figura 4.35: I fattori che hanno modificato il potere all'interno della filiera

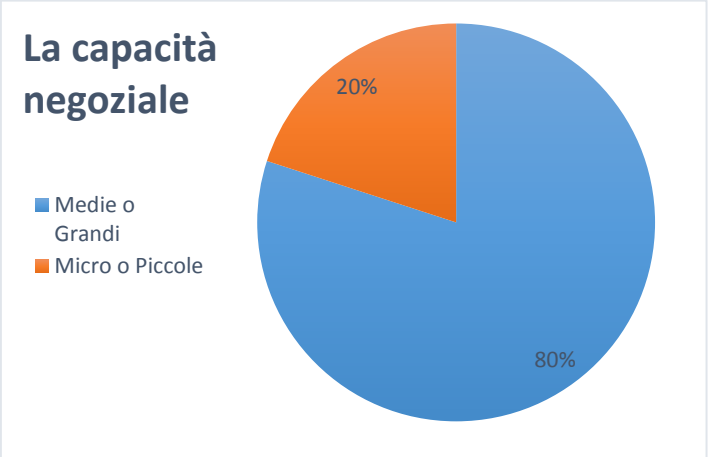


Il secondo fattore ad aver influito nelle dinamiche di distribuzione del potere è il possesso di conoscenze e know how. Infatti, è colui il quale detiene competenze uniche ed esclusività tecniche ad avere maggior potere contrattuale all'interno della filiera e ad attrarre attorno a sé tutti gli altri componenti di questa.

Subito sotto, in termini di importanza del fattore, si colloca la capacità di negoziare, strettamente correlata con le dimensioni raggiunte dall'azienda che la esercita. Il monopolio o monopsonio[83], che solo aziende di considerevoli dimensioni e con buone capacità negoziali riescono a costruire, garantirà loro di spostare verso di sé il potere all'interno della filiera. Osservando i dati in base alle dimensioni delle aziende, si ottiene la conferma di quanto affermato. Infatti, come si evince dal grafico riportato di sotto, l'80% delle aziende che hanno identificato questo fattore come in grado di modificare il potere all'interno della filiera, sono imprese di grandi o medie dimensioni.

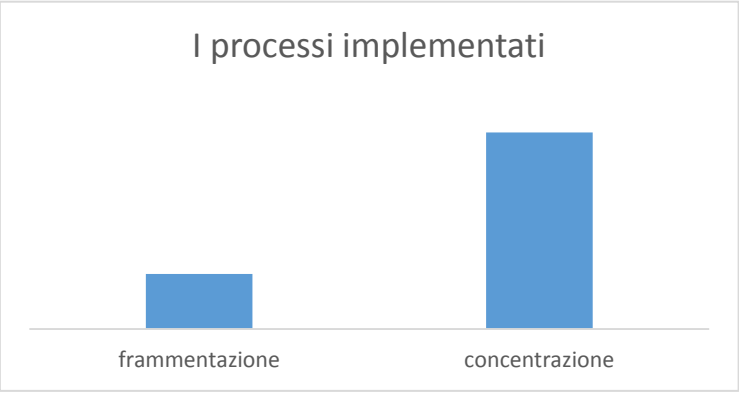
[83] Il monosponio identifica una situazione particolare che si verifica nel momento in cui, nel mercato, è presente un solo acquirente a fronte di una pluralità di venditori.

Figura 4.36: Le aziende che hanno identificato la capacità negoziale come fattore in grado di modificare il potere all'interno della filiera



L'ultima domanda di questa sezione mira a comprendere se le aziende venete si siano mosse in modo da implementare processi volti alla frammentazione o alla concentrazione della filiera. Dalle risposte pervenute, si apprende come la maggior parte delle organizzazioni intervistate abbia optato per azioni volte al raggruppamento della filiera, cercando dunque degli ecosistemi più sinergici.

Figura 4.37: I processi attivati all'interno della filiera

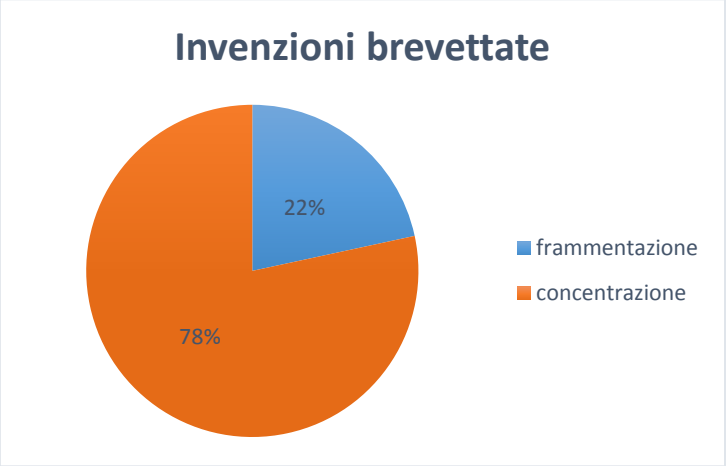


Dalla scomposizione di questo dato emerge come all'interno di tutte le province, tranne Rovigo dove ognuno dei due processi è stato scelto dal 50% delle realtà indagate, l'azione prediletta sia stata quella di cercare di concentrare le diverse fasi della filiera.

Le aziende guidate da un unico socio oppure da soci legati o meno da vincoli familiari risultano aver optato per il secondo tipo di processo esposto, mentre, quelle controllate da società finanziarie hanno intrapreso processi volti alla frammentazione.

La maggior parte delle aziende caratterizzate da un top management composto, in tutto o in parte, da esponenti della proprietà, si è rivolta verso la concentrazione delle fasi della filiera, mentre, nel caso in cui i manager ai vertici fossero totalmente non esponenti della proprietà, il trend non è stato così marcato e si sono verificate più situazioni in cui la scelta della frammentazione ha prevalso. Portando l'analisi, ancora una volta, a livello dimensionale, si può affermare che, all'interno di ogni classe individuata, ad esclusione di quella delle micro organizzazioni, dove le due strategie sono presenti in egual misura, siano stati implementati, nella maggior parte dei casi, processi volti alla concentrazione. Quest'ultima, inoltre, risulta essere la scelta che ha accomunato le imprese che hanno brevettato il maggior numero di invenzioni tra il 2008 e il 2012.

Figura 4.38: Numero di brevetti ottenuti dalle imprese che hanno implementato processi di frammentazione o concentrazione



4.6. I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

In questa sezione del questionario alle imprese interrogate viene richiesto quali siano i fattori che hanno contribuito e garantito il successo delle stesse sui concorrenti.

Le risposte fornite nel questionario alle quali le aziende hanno attribuito un valore da 1 a 5, che rispecchia l'importanza rappresentata da quel determinato fattore all'interno della loro strategia, sono:

- il prezzo competitivo;
- l'affidabilità;
- la disponibilità;
- l'accessibilità (capacità distributiva per permettere di acquisire il prodotto in qualsiasi luogo e tempo);
- la novità del prodotto;
- le prestazioni (funzionalità, consumi e durata, ergonomia e comodità, semplicità e usabilità, dimensioni e peso, estetica e aspetti sensoriali come rumore, odore, tatto e sapore);
- le qualità materiali (materie prime e tecnologia, salute, sicurezza);
- le qualità immateriali (design, immagine, stile, prestigio, eleganza, valore simbolico, status, sostenibilità);
- l'ampiezza e varietà nell'offerta;
- la customizzazione (personalizzazione);
- i servizi complementari (pre e post vendita, crediti, servizi assicurativi, ecc.);
- il rapporto di collaborazione con il cliente (co-creazione).

Secondo le aziende di micro dimensioni i fattori critici che le hanno portate al successo sui concorrenti sono stati la loro disponibilità e abilità nel gestire i picchi di domanda e il magazzino nella maniera più consona, l'ampia gamma di prodotti che queste avevano da offrire e la loro capacità di collaborare con i clienti al fine di accontentare le esigenze di questi ultimi, creando dei prodotti personalizzati. Le piccole e le medie imprese si sono trovate d'accordo nell'affermare che il fattore principale che le ha portate alla supremazia sui concorrenti sia stata l'affidabilità. Queste due categorie di aziende

dichiarano di aver puntato, principalmente, nella loro attitudine ad evadere gli ordini velocemente e, comunque, nei tempi prestabiliti senza tralasciare qualità e conformità dei prodotti. La scelta principale su cui hanno puntato le aziende di ingenti dimensioni, condivisa dalle micro imprese, ma a cui le grandi si sono dedicate con particolare dedizione, è l'ampiezza della gamma. Le aziende di grosse dimensioni, invece di puntare ad internalizzare tutte le fasi, hanno preferito, infatti, puntare maggiormente sull'aiuto di altre imprese della filiera, concentrandosi sullo sviluppo di una gamma di prodotti molto più vasta e rispondente alle diverse necessità dei consumatori. Quanto appena esposto risulta in linea con ciò che si è affermato in precedenza riguardo al mercato di riferimento in cui le grandi imprese collocano i propri prodotti. Il 50% delle imprese di dimensioni considerevoli, infatti, ha affermato di operare in un mercato di tipo segmentato, vale a dire caratterizzato dalla presenza di più segmenti correlati, in cui, perciò, vendere tutti i diversi prodotti facenti parte della gamma offerta dall'azienda.

La strategia che a livello globale sembra essere preferita dal maggior numero di imprese, comunque, ricomprende l'affidabilità, la conformità, la qualità dei prodotti offerti e la tempestività di evasione degli ordini e di consegna dei prodotti finiti.

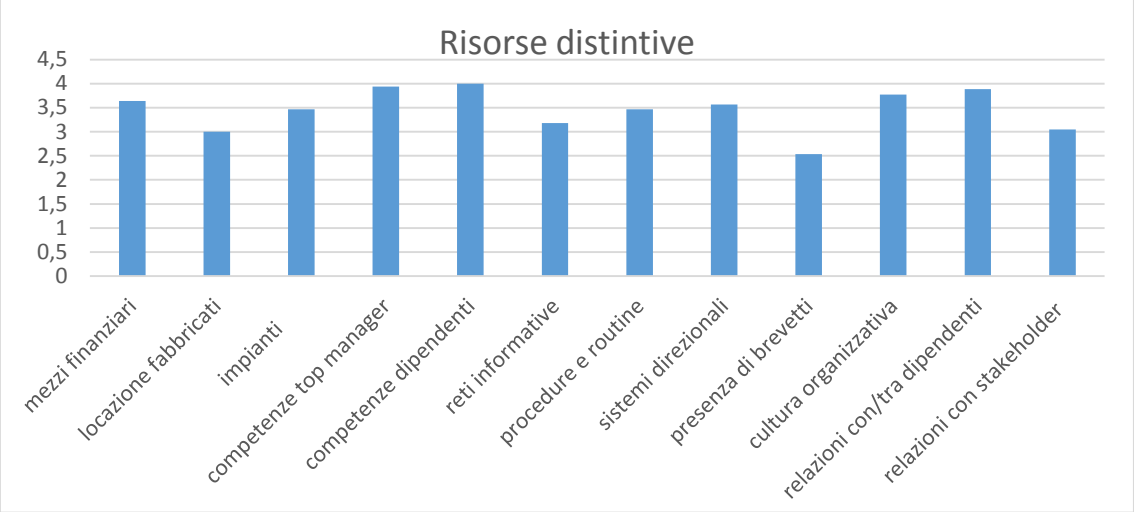
Figura 4.39: Fattori critici di successo

4.7. LE RISORSE DISTINTIVE DELL'IMPRESA

L'ultima domanda rivolta nell'ultima sezione del questionario riguarda le risorse distintive che hanno caratterizzato le strategie adottate dalle imprese distintesi per le loro performance. I fattori peculiari individuati dal team di Innovarea e ai quali le imprese sono chiamate ad attribuire un valore da 1 a 5 in base alla rilevanza che questi hanno assunto nelle loro strategie sono:

- i cospicui mezzi finanziari (disponibilità di cassa, capacità d'indebitamento);
- le dimensioni, localizzazione, funzionalità dei terreni e fabbricati;
- gli impianti e macchinari tecnologicamente evoluti;
- le elevate competenze dei top manager;
- le elevate competenze dei dipendenti;
- l'efficacia delle reti informative (internet, database);
- l'efficacia delle procedure e routine operative (regole di scelta dei fornitori);
- l'efficacia dei sistemi direzionali (programmazione e controllo di gestione);
- la presenza di brevetti e di diritti di proprietà intellettuale;
- una radicata cultura organizzativa (convinzioni e valori condivisi);
- collaborative relazioni con e tra i dipendenti;
- relazioni collaborative con altri stakeholder (sindacati, istituti di credito).

Figura 4.40: Le risorse distintive dell'impresa



Le competenze dei dipendenti risultano essere la risorsa considerata più preziosa dal maggior numero di imprese. Aziende di micro, piccole e medie dimensioni, in particolare, hanno identificato come fattore chiave l'esperienza, l'impegno, l'abilità, la dedizione e le competenze dei propri dipendenti. La loro strategia dunque, è volta a selezionare risorse in possesso di determinate conoscenze che, nel corso della loro carriera lavorativa, devono essere costantemente stimolate, perfezionate e accresciute.

Quanto appena appreso risulta perfettamente in linea con ciò che è stato esposto durante l'analisi delle azioni che sono state intraprese dalle aziende con riguardo ai processi di regolazione e sociali. In precedenza, si è, infatti, notato come la maggior parte delle imprese abbiano puntato molto sull'adozione di percorsi di formazione rivolti alle risorse umane interne, al fine di investire nelle loro competenze e nel loro valore. La valorizzazione delle conoscenze che ogni dipendente è in grado di apportare all'interno dell'impresa si è rivelata la principale risorsa distintiva delle strategie delle imprese del veneto che sono riuscite a sopravvivere alla crisi, individuate da Innovarea.

Anche le competenze sviluppate e apportate dal top management, principalmente nel caso di aziende di dimensioni micro o grandi, sono state individuate come risorse fondamentali all'interno delle strategie delle imprese indagate. Le esperienze e le abilità che i manager portano all'interno dell'impresa possono essere la chiave per consentire a questa di evolversi e superarsi. Nel caso delle micro aziende, inoltre, sono state valutate come molto importanti anche risorse quali la cultura organizzativa, che deve essere radicata e condivisa, e le relazioni che si instaurano tra i dipendenti, importanti per garantire l'integrazione dei membri e la collaborazione degli stessi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

4.8. LE STRATEGIE INDIVIDUATE PER LE 64 IMPRESE VENETE

Si procede ora ad un sintetico riassunto delle principali evidenze desunte a seguito del complesso studio riportato nel seguente capitolo.

Analizzando le informazioni ottenute dalle risposte della prima sezione del questionario, si apprende come la maggior parte delle imprese del campione analizzato abbia la propria sede in tre province del Veneto. La prima per popolosità risulta essere la città Padova, la quale ospita 18 delle 64 aziende studiate. Seguono Treviso con 15 imprese e Vicenza con 14.

Procedendo con l'analisi, si evince come la maggior parte di aziende del campione, 11 per la precisione, appartenga al settore identificato dalle prime due cifre del Codice Ateco 2007 come inerente la "fabbricazione di macchinari ed apparecchiature NCA", associato al numero 28. Il secondo settore a risultare maggiormente popolato è quello identificato dal numero 46, inerente il commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli), il quale conta 10 imprese.

Da un ulteriore approfondimento emerge come il settore più popolato risulti essere quello maggiormente presente all'interno del contesto Padovano. Infatti, 4 delle 18 imprese di quest'ultima provincia appartengono al settore individuabile dal numero 28. Altresì, il secondo settore in ordine di popolosità, vale a dire quello classificato con il numero 46, risulta essere preponderante nelle province di Treviso e Vicenza, annoverando rispettivamente 3 aziende su 15 e 4 su 14.

Da un'indagine relativa gli anni di fondazione emerge come il maggior numero di aziende venete, 28 su 64, ossia il 44% del totale, risulti istituito in un periodo che si colloca tra gli anni '80 e '90. Anche questa informazione risulta in accordo con quanto sopra affermato. Infatti, le aziende del padovano e del vicentino risultano, in media, fondate intorno all'anno 1976, quelle di Treviso intorno alla fine degli anni '80, dunque all'inizio e alla fine del periodo identificato come maggiormente gremito.

Successivamente, le imprese sono state divise secondo le loro dimensioni calcolate sulla base del numero dei dipendenti e al fatturato delle stesse. Da questa classificazione è emerso come la maggior parte delle aziende, operanti all'interno del contesto veneto, sia di media entità. Padova è la provincia nella quale si conta il maggior numero di medie imprese, vale a dire 13 su 33, quindi il 40%.

È stata osservata, in un secondo momento, anche la correlazione tra gli anni di fondazione e le dimensioni delle imprese. Quello che emerge riconferma quanto detto fino a questo momento, in quanto, le imprese di medie dimensioni, maggiormente presenti a Padova, risultano essere state fondate appena prima dell'inizio degli anni '80.

In questa prima sezione si sono indagati altri due aspetti: quello del controllo delle aziende, che è risultato essere detenuto, nel 50% dei casi, da soci legati da vincoli familiari, e quello della composizione del top management, la quale risulta, per 34 organizzazioni su 64, divisa tra esponenti e non esponenti della proprietà.

Progredendo con l'analisi dei dati, si è notato come la maggior parte delle imprese, durante il periodo di anni immediatamente successivo lo scoppio della crisi, abbia indirizzato la parte più cospicua dei costi dedicati all'R&D allo sviluppo di nuovi prodotti. I brevetti registrati in tale periodo, dal totale delle imprese, sono stati 88, di cui 60 nella sola provincia di Padova. Le invenzioni brevettate sono state sviluppate, principalmente, da aziende di medio-grandi dimensioni, appartenenti per il 42% al settore inerente la fabbricazione di macchinari ed apparecchiature NCA. Il mercato di riferimento all'interno del quale 25 delle 64 aziende collocano i propri prodotti è risultato essere di tipo segmentato, formato, cioè, da un insieme di più segmenti tra loro correlati.

Per quanto riguarda l'andamento delle performance aziendali, la maggior parte delle imprese intervistate ha dichiarato di aver registrato un trend migliore rispetto a quello che ha caratterizzato i principali concorrenti a livello di ricavi di vendita. Le aziende del campione, per riuscire a mantenere buone performance, hanno optato per azioni volte all'ampliamento dei propri mercati di riferimento all'estero, puntando maggiormente su un contesto di tipo internazionale. A livello di prodotto, esse hanno agito in due sensi: in primis mantenendo e, se possibile, aumentando la qualità dei propri prodotti,

successivamente, diversificando la produzione e ampliando la gamma di prodotti offerta, per riuscire a soddisfare le mutevoli esigenze dei diversi consumatori. Le imprese indagate, inoltre, si sono distinte per le loro azioni mirate al miglioramento delle fasi di ricerca ed individuazione di nuove opportunità e di progettazione e sviluppo di nuovi prodotti e processi. Tali imprese hanno puntato, anche in periodo di crisi, al consolidamento e alla riorganizzazione della funzione commerciale, mirando ad implementare la rete di vendita, e allo sviluppo e acquisizione di strumenti di controllo di gestione e di organizzazione dei flussi informativi, con lo scopo di riuscire a monitorare, in maniera più dettagliata, i processi operativi. Le strategie che hanno animato i loro processi di gestione della clientela sono state, per lo più, rivolte alla fidelizzazione della clientela e al rafforzamento del brand.

Per riuscire a conseguire gli obiettivi, le aziende del campione, hanno puntato molto sui processi di regolazione e sociali, in particolar modo sullo sviluppo della sicurezza negli ambienti di lavoro e sui percorsi di formazione rivolti alle risorse umane, al fine di alimentare le competenze in capo a queste ultime.

Queste aziende si sono, inoltre, caratterizzate per le loro azioni a livello di processi organizzativi, volte, principalmente, all'inserimento di manager esterni alla proprietà in posizioni di vertice e alla semplificazione delle gerarchie, con il conseguente apporto di nuove competenze dall'esterno e snellimento dell'organizzazione.

Le imprese hanno curato molto le relazioni con altre organizzazioni, cooperando con i membri che compongono la filiera, da monte a valle. Infatti, la maggior parte delle intervistate ha dichiarato di aver implementato, nel corso degli anni indagati, processi volti alla concentrazione della filiera. Trattando di quest'ultima, da quanto emerso dal questionario, la maggior parte dell'estrazione di valore all'interno della filiera avviene nelle fasi più a monte e a valle della stessa. Dunque, sono le imprese fornitrici di materie prime e quelle che si occupano della distribuzione del prodotto finito a trarre i più cospicui benefici. In generale, i fattori individuati come in grado di spostare il potere all'interno della filiera vengono identificati, da molte imprese, con il controllo, a valle, dei clienti e con il possesso di forti know-how e tecnologie esclusive.

Ci sono innumerevoli fattori critici, che possono aver influenzato la capacità delle aziende individuate di affermarsi sui propri concorrenti, raggiungendo il successo. Tra quelli proposti dal team di Innovarea, è l'affidabilità ad essere stata individuata come risorsa decisiva dal maggior numero di imprese.

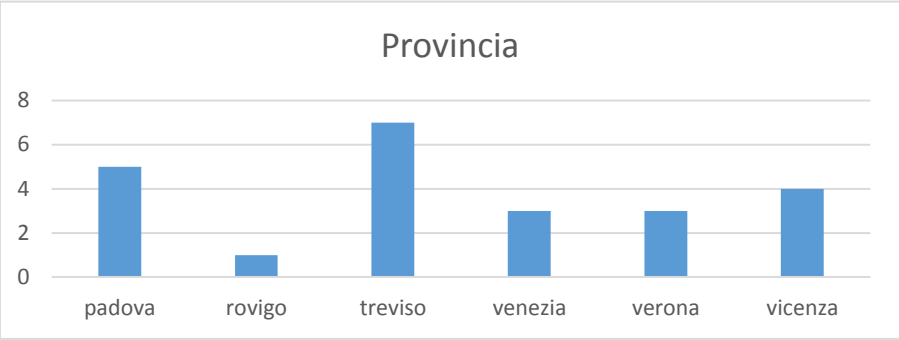
L'ultimo aspetto indagato riguarda le risorse distintive. Secondo quanto emerso dallo studio dei dati desumibili dalle risposte ottenute, il valore dell'impresa è fortemente correlato alle competenze detenute dai dipendenti della stessa. La maggior parte delle aziende interrogate, nel periodo dal 2008 al 2012, ha dichiarato di aver puntato alla valorizzazione di esperienze, capacità e competenze delle proprie risorse umane. Questa strategia unita a tutte le scelte di cui si è discusso in precedenza, mostra come abbiano agito le aziende del campione del Veneto nel periodo post crisi.

4.9. LE 23 IMPRESE ANTIFRAGILI

Come specificato precedentemente, delle 64 aziende intervistate, di cui si sono studiate, fino ad ora, le risposte al questionario, 23 appartengono al gruppo delle 410 aziende antifragili individuate dal team di Innovarea. Si passa ora ad analizzare questo sottoinsieme di 23 imprese attraverso le risposte che esse hanno fornito al questionario, per comprendere in che modo le strategie intraprese da questo gruppo siano allineate, piuttosto che disallineate, rispetto a quelle fornite dall'intero campione di imprese intervistate.

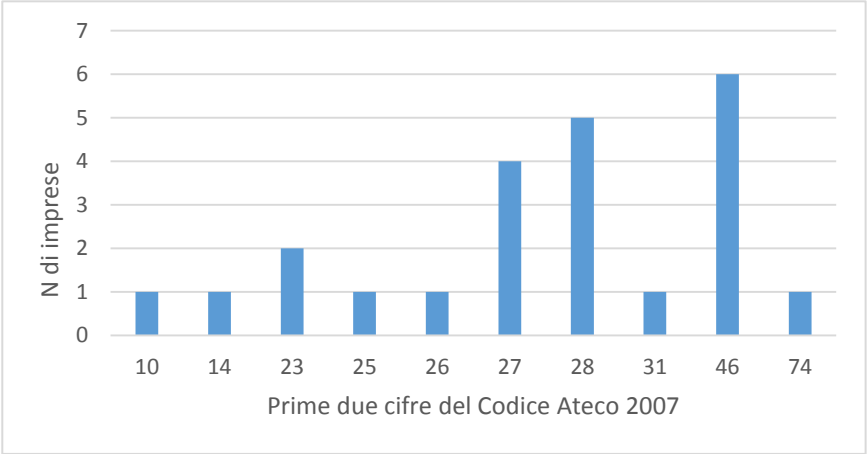
Le 23 imprese antifragili, come si può apprendere dal grafico sotto riportato, risiedono, prevalentemente, all'interno della provincia di Treviso, che ne ospita il 30%.

Figura 4.41: La provincia di provenienza delle aziende antifragili



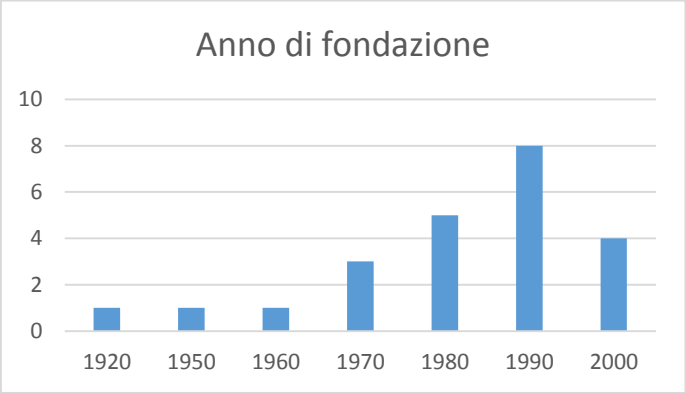
I settori più popolati, individuati dalle prime due cifre del Codice Ateco 2007, in termini di numero di aziende che vi appartengono, risultano essere, anche nel caso di questo sottogruppo di aziende, il numero 28 (fabbricazione di macchinari ed apparecchiature NCA) e il numero 46 (commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)). Circa il 50% delle imprese antifragili, vale a dire 11 sul totale delle 23, risultano, dunque, appartenere ad uno dei due settori appena citati. In particolare, sei aziende appartengono al settore identificato dal numero 46, al quale appartengono la maggior parte delle imprese presenti all'interno del contesto trevigiano, come emerso nella prima parte del capitolo. Essendo la provincia di Treviso quella in cui si registra la presenza del maggior numero di organizzazioni antifragili, quanto appena emerso appare perfettamente coerente. Al settore codificato con il numero 28, invece, appartengono 5 aziende sul totale delle 23 significanti.

Figura 4.42: I settori di appartenenza delle imprese antifragili



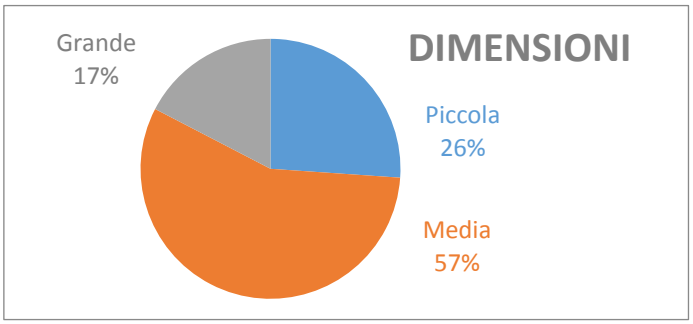
Come è possibile apprendere dal grafico sottostante, la maggior parte delle imprese analizzate risulta essere stata fondata negli anni '90. Secondo quanto emerso nel capitolo precedente, la maggior parte delle imprese antifragili del campione, in termini assoluti, risultava essere stata fondata a partire dal 1990. Dunque, per quanto riguarda l'informazione concernente gli anni di fondazione delle imprese antifragili, quanto studiato con riferimento alle 23 imprese che hanno risposto al questionario risulta in linea con quanto emerso dallo studio del campione totale. In particolare il 52% delle aziende antifragili risulta essere stato fondato dopo il 1990, dunque di recente fondazione.

Figura 4.43: Anni di fondazione delle imprese antifragili



Delle 23 imprese antifragili analizzate, come si può notare dal grafico riportato in seguito, ben il 56% risulta essere di medie dimensioni. Nessuna delle appartenenti a questo sottogruppo di aziende intervistate, invece, risulta essere di micro dimensioni. Questo perché, nel momento di selezione delle 410 imprese antifragili, da parte dei ricercatori di Innovarea, erano state escluse le aziende che avessero registrato dei ricavi di vendita minori dei 5 milioni di euro, nel periodo analizzato, in quanto reputate di dimensioni troppo ridotte per le finalità del progetto.

Figura 4.44: Dimensioni delle imprese antifragili



Per procedere con l'analisi delle risposte inerenti le domande collocate all'interno della prima sezione del questionario, quella che mira a raccogliere le informazioni inerenti le aziende intervistate, si riportano ora i grafici che illustrano i detentori del controllo e i componenti del top management all'interno delle imprese antifragili.

Figura 4.45: Detenzione del controllo nelle imprese antifragili

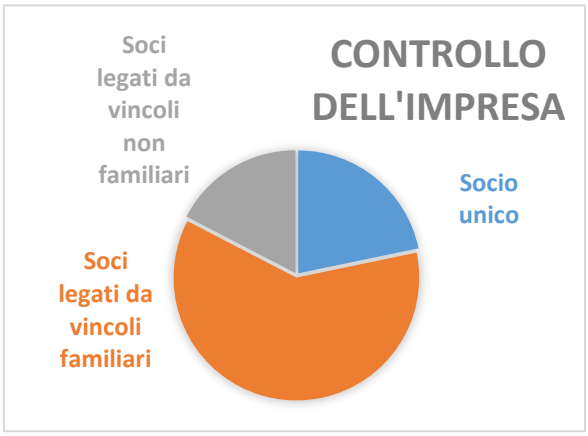
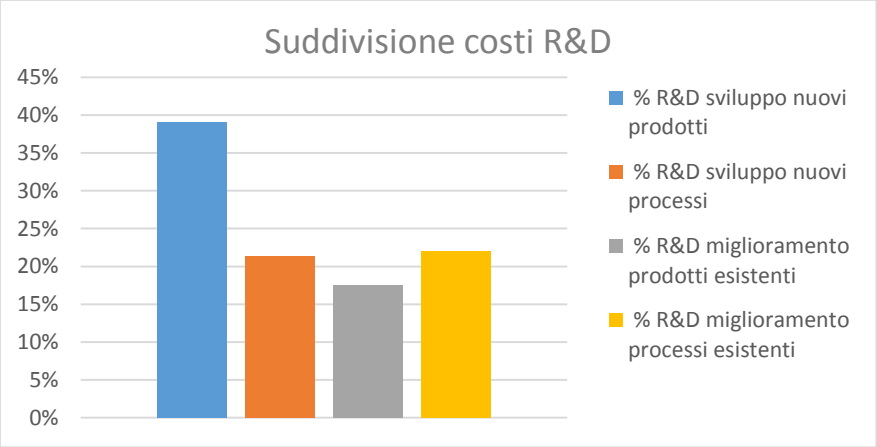


Figura 4.46: Costituzione del top management nelle imprese antifragili

Dalle figure sopra esposte si apprende come all'interno delle imprese antifragili intervistate prevalga un tipo di controllo esercitato da soci legati da vincoli familiari. Il top management, in 12 delle 23 imprese, risulta essere composto da esponenti e non esponenti della proprietà. Altre 10 aziende, invece, risultano essere guidate da soli manager esponenti della proprietà. Dai numeri illustrati si apprende come la composizione del top management risulti divisa, quasi in maniera equa, tra le due risposte. Solamente un'impresa, infatti, è guidata da manager interamente estranei alla proprietà.

Anche le 23 imprese antifragili, come l'insieme di tutte quelle intervistate, sembrano aver optato per un tipo di strategia che preveda l'investimento della maggior parte dei costi destinati al R&D al fine di sviluppare prodotti del tutto nuovi rispetto a quelli già realizzati e commercializzati dall'azienda stessa.

Figura 4.47: La suddivisione dei costi di R&D

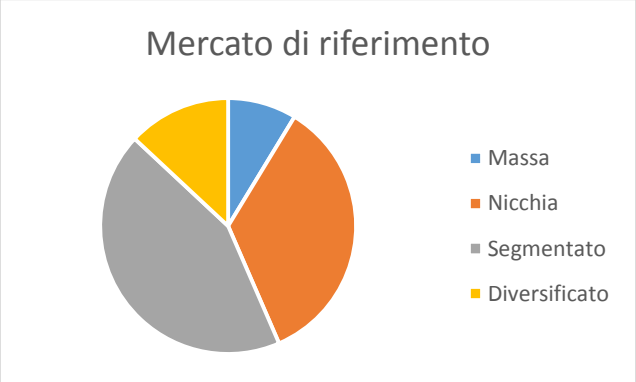


Le imprese antifragili, pur rappresentando il 36% delle 64 aziende analizzate, hanno registrato, secondo quanto appreso dalle loro risposte 17 brevetti su 88, vale a dire solamente il 20% delle innovazioni brevettate. Probabilmente, le innovazioni che esse hanno adottato e sono state in grado di adottare non sono deducibili da una semplice analisi del numero di brevetti che tali imprese hanno registrato nel periodo dal 2008 al 2012.

Anche nel caso delle imprese antifragili il mercato di riferimento maggiormente rappresentativo del sottogruppo risulta essere quello segmentato, ovvero quello

all'interno del quale convivono più segmenti correlati, che include 10 delle 23 aziende considerate. Altre 8 delle restanti imprese, invece, si collocano in mercati di nicchia, il quale è caratterizzato da un solo segmento di clienti.

Figura 4.48: Il mercato di riferimento per le imprese antifragili

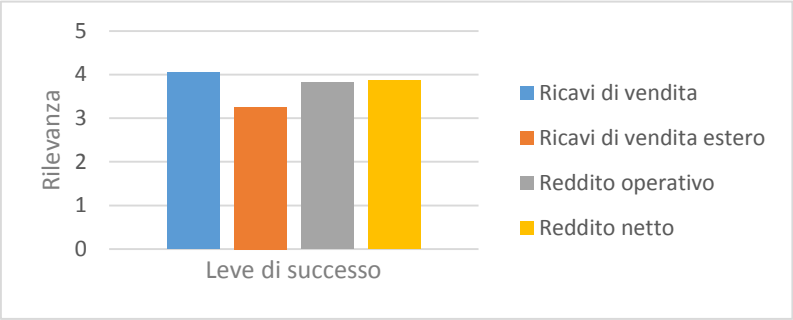


Con questa risposta si conclude la prima parte, che mira ad identificare quali siano le imprese antifragili e a riportare le principali caratteristiche ed informazioni che le riguardano. Nel paragrafo successivo si analizzano le altre risposte, fornite nella compilazione del questionario, al fine di studiare le strategie che hanno animato questo sottogruppo di aziende.

4.10. LE PERFORMANCE CONSEGUITE E LE STRATEGIE ADOTTATE DALLE 23 IMPRESE ANTIFRAGILI

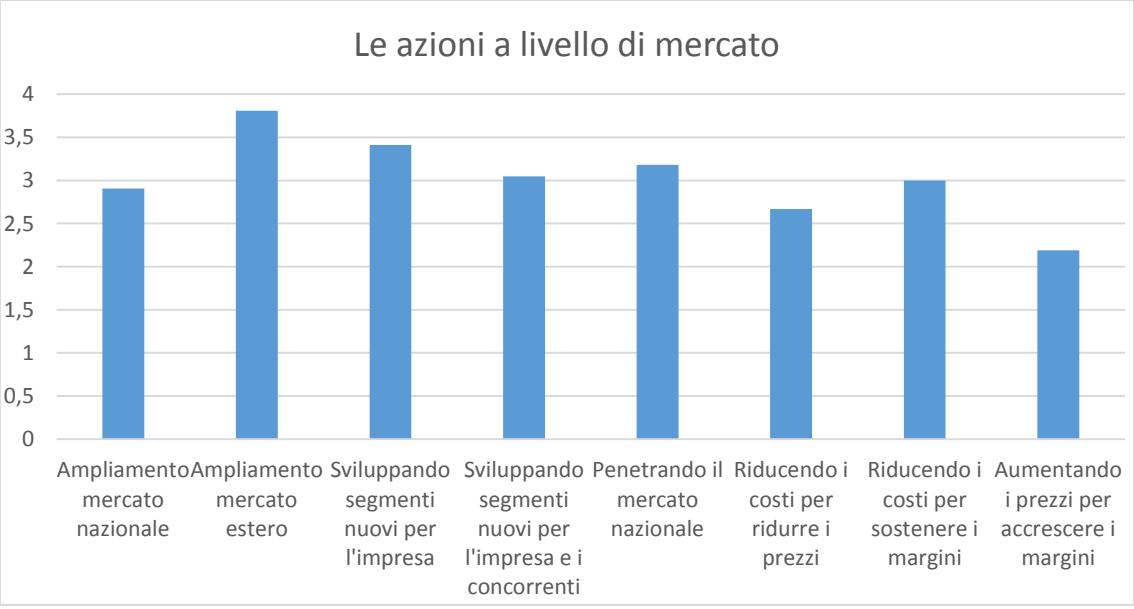
Le 23 aziende antifragili, nel periodo compreso tra il 2008 e il 2012, dichiarano di aver conseguito performance migliori, rispetto a quelle conseguite dai loro concorrenti, sia in termini di ricavi di vendita che di reddito operativo e netto. Dunque, mentre il più vasto gruppo delle 64 imprese venete che hanno aderito al questionario risultava aver prevalso sui concorrenti, in via principale, in termini di fatturato, le 23 imprese antifragili si sono distinte dai *competitors* sotto diversi punti di vista.

Figura 4.49: La performance aziendale delle imprese antifragili



Le principali azioni che le 23 imprese indagate in questo paragrafo hanno intrapreso a livello di mercato, risultano essere le stesse adottate dall'intero campione analizzato in precedenza. Tali aziende, si sono prodigate, innanzitutto, al fine di consolidare e ampliare il proprio mercato estero, all'interno del quale già risultavano operative. Esse hanno, inoltre, puntato sullo sviluppo di nuovi segmenti per l'impresa, cercando di ampliare il proprio mercato di riferimento e andando a sottrarre quote ai principali concorrenti.

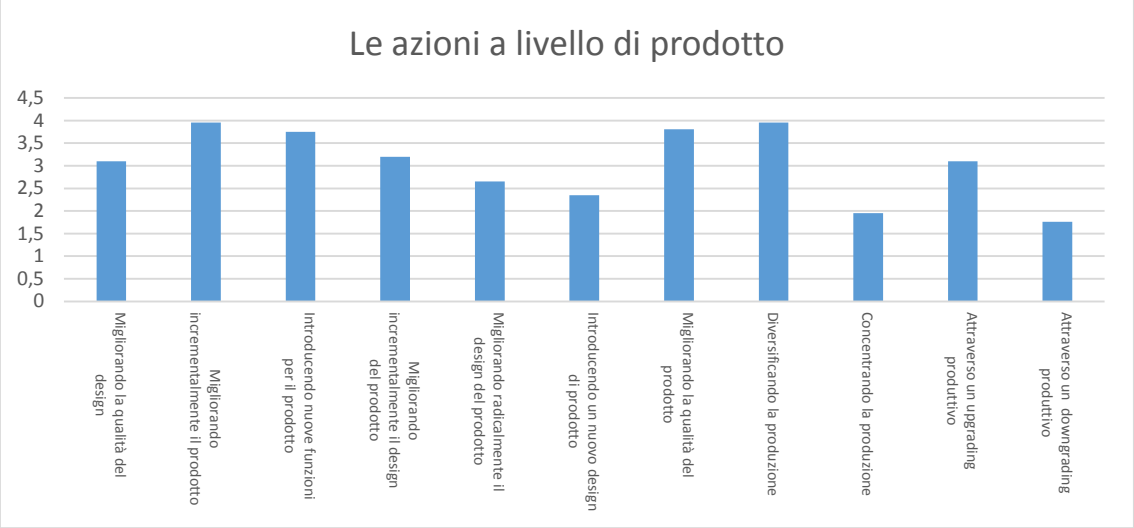
Figura 4.50: Le azioni a livello di mercato delle imprese antifragili



Per quanto concerne le strategie adottate a livello di prodotto dalle 23 imprese indagate, esse risultano essere parzialmente in linea con quelle predilette dall'intero campione analizzato in precedenza. Infatti, le imprese antifragili hanno puntato, in maniera

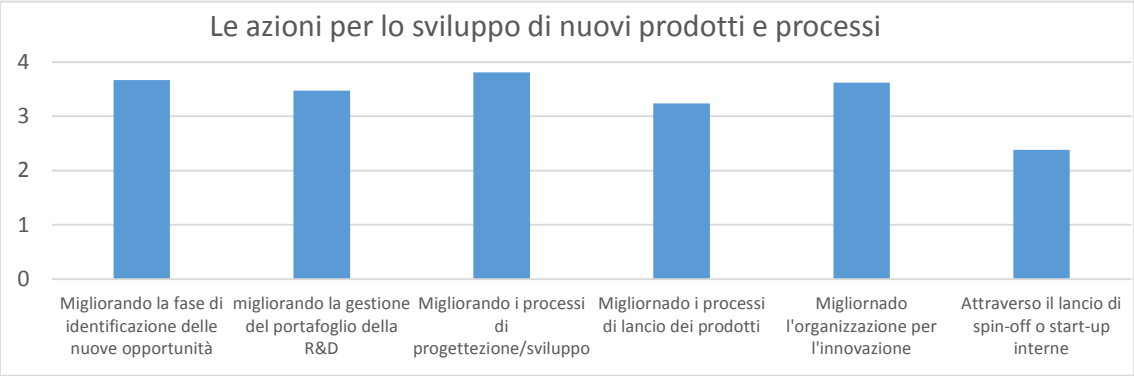
preponderante, alla diversificazione della produzione, in modo da riuscire ad interpretare le esigenze di un numero sempre maggiore di clienti, senza trascurare le fasi inerenti il miglioramento della qualità dei prodotti che esse realizzano. Tuttavia, le imprese antifragili dichiarano di essersi impegnate al fine di migliorare, in maniera incrementale, i proprio prodotti. Questa è stata la principale azione a livello di prodotto che esse hanno attuato, congiuntamente alla diversificazione della produzione.

Figura 4.51: Le azioni a livello di prodotto delle imprese antifragili



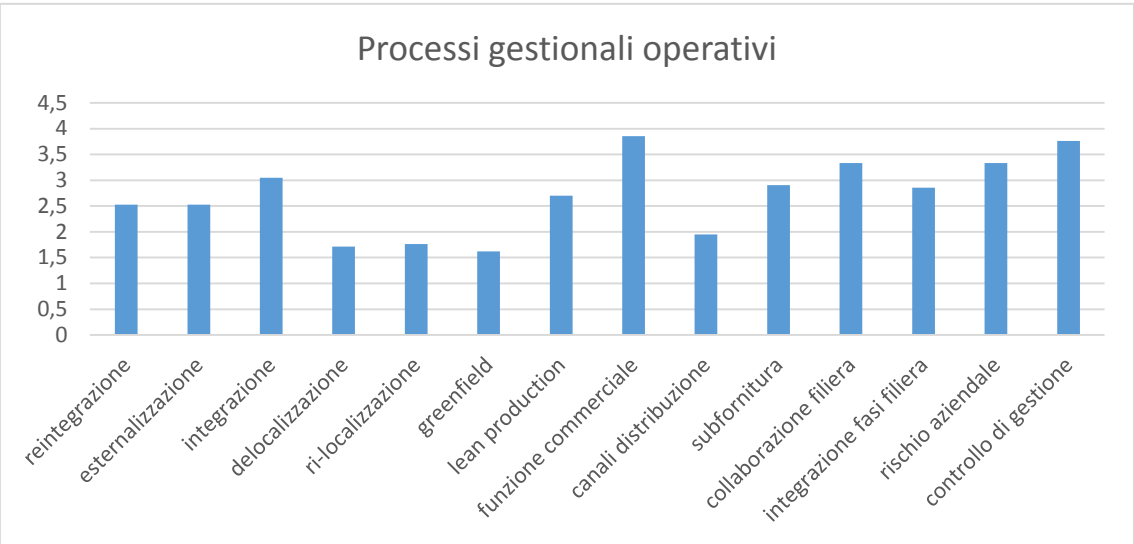
Le 23 aziende antifragili, analizzate in questo contesto, risultano aver posto particolare attenzione a quasi tutte le tipologie di azione, individuate dal team di Innovarea, volte allo sviluppo di nuovi prodotti e processi. Sono tre, tuttavia, le alternative maggiormente valorizzate da tali aziende negli anni della crisi. Queste ultime risultano essere le medesime individuate in precedenza, quando l'oggetto di studio era l'insieme delle 64 imprese intervistate. In particolare, le azioni di cui si sta trattando e che hanno catalizzato l'impegno proferito dalla 23 aziende circa lo sviluppo di nuovi prodotti e processi riguardano: il miglioramento dei processi di identificazione delle opportunità, di progettazione e di miglioramento dell'organizzazione per l'innovazione.

Figura 4.52: Le azioni a livello di nuovi prodotti e processi delle imprese antifragili



Le azioni intraprese dalle imprese antifragili, con riguardo ai processi gestionali operativi, appaiono perfettamente in linea con quelle analizzate con riguardo alla totalità delle aziende intervistate. Infatti, le strade maggiormente percorse dalle 23 imprese oggetto dello studio risultano essere rivolte al miglioramento della funzione commerciale e all'acquisizione di strumenti di controllo di gestione e di riorganizzazione dei flussi informatici.

Figura 4.53: Le azioni a livello di processi gestionali operativi delle imprese antifragili



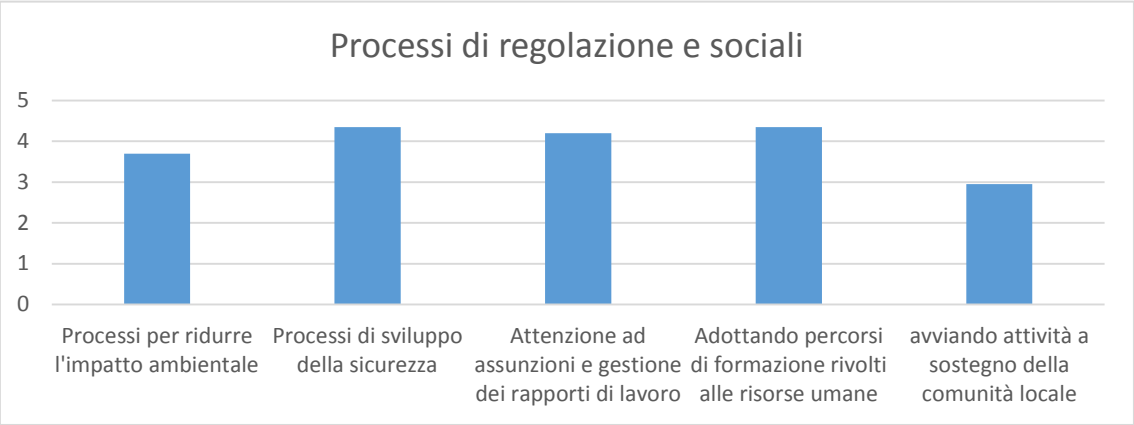
Analogamente a quanto visto in precedenza, anche le azioni intraprese dalle antifragili, con riguardo ai processi di gestione della clientela appaiono in linea con quelle adottate dal campione nella sua interezza. Infatti, come si può apprendere dal grafico sottostante le due strategie predilette dalle 23 imprese, secondo quanto riportato dalle stesse,

risultano essere rivolte alla valorizzazione del brand e alla fidelizzazione dei propri clienti. Quest'ultima, in particolare, si ottiene anche grazie al miglioramento della qualità del prodotto e alla diversificazione della produzione, per essere sempre in grado di rispondere alle diverse esigenze dei consumatori. Queste risultano essere due delle principali azioni favorite dalle antifragili con riguardo alle strategie intraprese a livello di prodotto.

Figura 4.54: Le azioni a livello di processi di gestione della clientela delle imprese antifragili

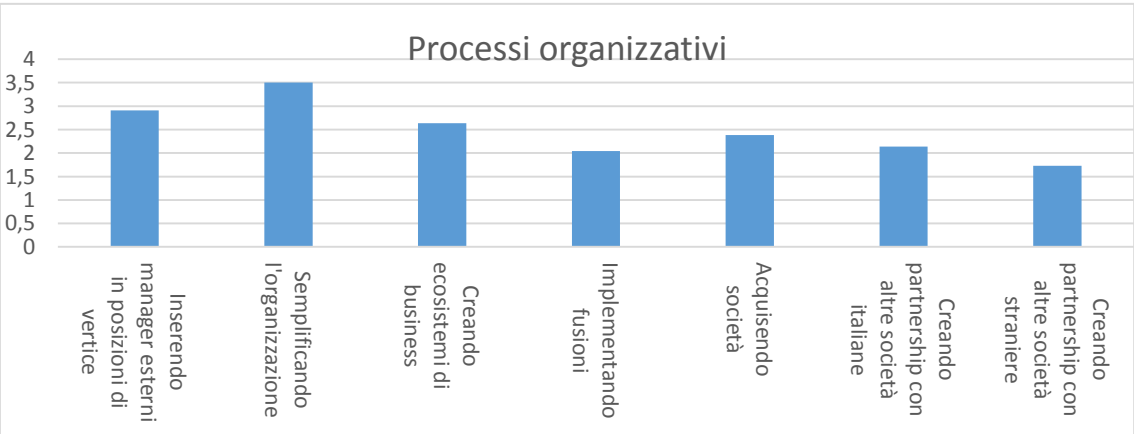
Le azioni perseguite a livello di processi di regolazione e sociali, dalla antifragili, risultano essere volte allo sviluppo di un ambiente di lavoro sicuro e all'adozione e predisposizione di percorsi di formazione continuativi, che tutte le risorse, inserite da poco o da tanto tempo all'interno della realtà, devono seguire, al fine di implementare e perfezionare le proprie competenze. L'attenzione a creare una situazione adeguata all'interno della quale far lavorare i propri dipendenti, puntando costantemente sulle loro potenzialità e incrementando e investendo continuamente sulle loro competenze sono la dimostrazione del fatto che le imprese antifragili puntano molto sulle loro risorse umane.

Figura 4.55: Le azioni a livello di processi di regolazione e sociali delle imprese antifragili



La parola chiave che esplica il tipo di strategie intraprese dalle imprese antifragili a livello di processi organizzativi risulta essere "semplificazione". Infatti, le azioni principali che le imprese antifragili hanno perseguito, con riferimento a questo tema, ancora una volta in linea con quanto emerso in precedenza con riguardo all'intero insieme di aziende, concernono l'alleggerimento dell'organizzazione. Esso è perseguita mediante la riduzione delle gerarchie.

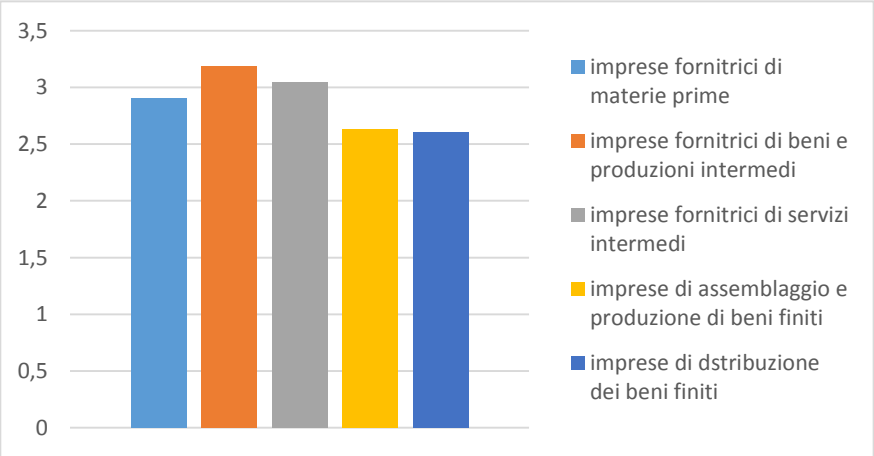
Figura 4.56: Le azioni a livello di processi organizzativi delle imprese antifragili



4.11. LE SCELTE DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI A LIVELLO DI FILIERA

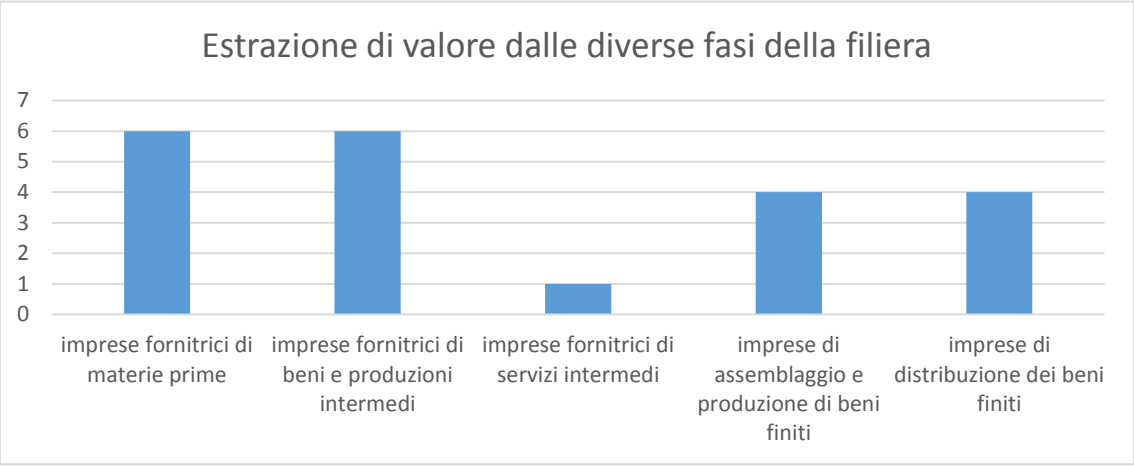
Le risposte che verranno analizzate in seguito, con riferimento al sottogruppo delle imprese antifragili, riguardano la posizione che esse ricoprono all'interno della filiera, e le relazioni che hanno saputo costruire e alimentare, in seno alla stessa, con le altre imprese.

Figura 4.57: Le relazioni instaurate all'interno della filiera dalle imprese antifragili



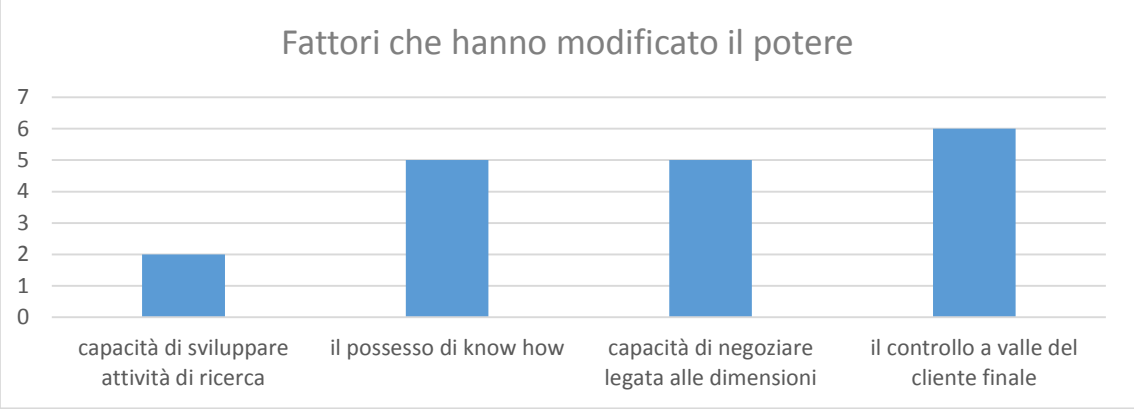
Il grafico sopra proposto mira a far emergere quali siano state, secondo le risposte fornite dalle 23 aziende considerate, le relazioni di collaborazione all'interno della filiera ad aver assunto maggior rilevanza nel periodo tra il 2008 e il 2012. Dall'analisi emerge come i rapporti ad essere stati identificati come essenziali, all'interno della filiera, siano quelli costruiti con aziende fornitrici sia di beni che di servizi intermedi, funzionali alla realizzazione del prodotto finito commercializzato dalle imprese interrogate. Dalla figura sottostante si apprende, invece, come le 23 imprese significanti reputino di aver conseguito la massima estrazione di valore occupandosi delle fasi più a monte della filiera produttiva. Esse hanno preferito concentrarsi sulle fasi inerenti la fornitura di materie prime e beni intermedi, appoggiandosi, in questo caso anche ad aziende esterne, preferendo delegare, in maniera preponderante la fase inerente la fornitura di servizi intermedi.

Figura 4.58: La massima estrazione di valore all'interno della filiera per le imprese antifragili



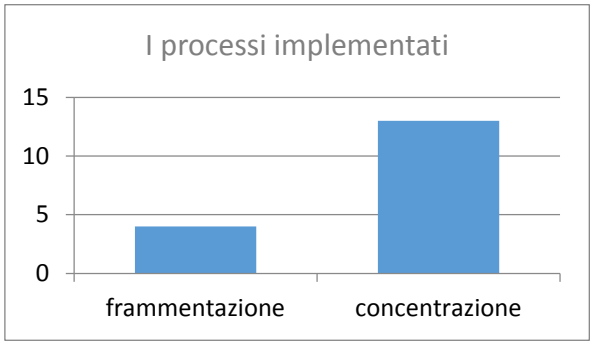
Il sottogruppo delle aziende antifragili identifica quale elemento fondamentale, in grado di modificare il potere all'interno della filiera, il controllo a valle del cliente finale. Tale risposta risulta essere del tutto in linea con quella proposta dal campione totalitario delle 64 imprese sopra indagate. Esse affermano, dunque, l'indiscutibile rilevanza del contatto con il cliente, al fine di riuscire ad ottenere informazioni importanti circa le sue preferenze, per riuscire a diversificare i prodotti interpretando le mutevoli esigenze espresse dal mercato. La vicinanza al cliente potrebbe essere la chiave per riuscire ad agire efficacemente a livello di prodotto.

Figura 4.59: I fattori che hanno modificato il potere all'interno della filiera secondo le imprese antifragili



Altro punto in comune con il campione comprensivo di tutte le 64 organizzazioni deriva dalla predilezione, da parte del sottogruppo di aziende significanti, di strategie volte all'implementazione di processi rivolti alla concentrazione della filiera. In particolare, dal grafico sottostante, emerge come il 76% delle imprese antifragili si sia espressa in tale senso.

Figura 4.60: Processi implementati all'interno della filiera da parte delle imprese antifragili

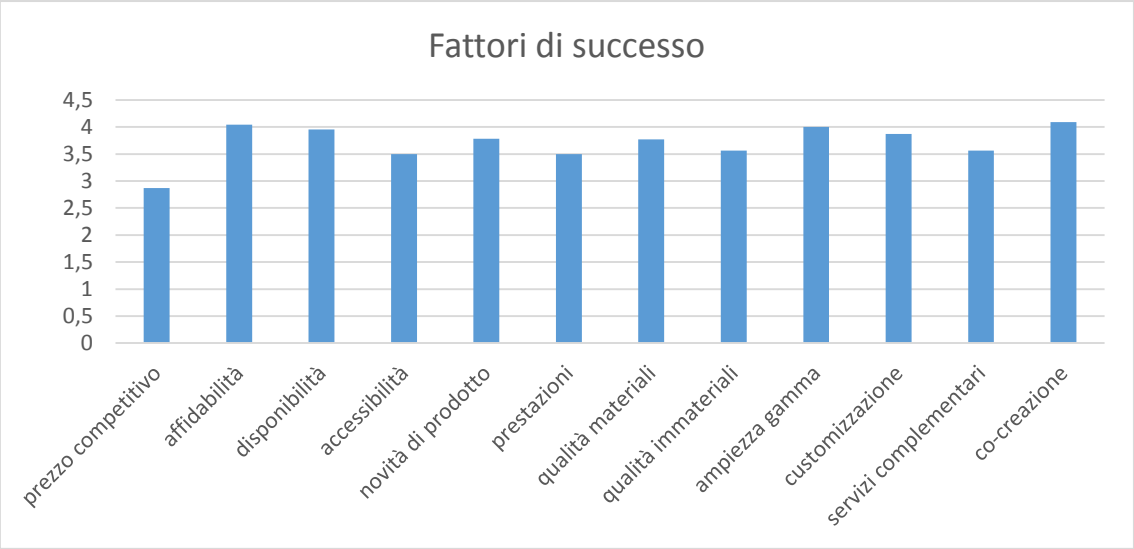


4.12. I FATTORI CRITICI E LE RISORSE DISTINTIVE DELLE IMPRESE ANTIFRAGILI

Le aziende antifragili, con riguardo all'analisi dei fattori critici, quelli, cioè, che hanno permesso loro di emergere e distinguersi rispetto ai concorrenti, risultano aver puntato, maggiormente, sulla co-creazione del prodotto. Esse hanno, quindi, investito molto sul rapporto con il cliente e sull'instaurazione di una collaborazione con il consumatore al fine di riuscire a creare con lui un prodotto maggiormente conforme alle esigenze di quest'ultimo. Anche nel caso di questa domanda appare chiaramente come le imprese antifragili abbiano incentrato e costruito le proprie strategie principalmente attorno al prodotto che esse stesse realizzano. Ali fattori irrinunciabili per tali imprese risultano essere: l'affidabilità, ossia la capacità di fornire beni sempre conformi, rispondenti alle aspettative, di adeguata qualità e nei tempi di consegna pattuiti e l'ampiezza della

gamma. Il focus della loro strategie si riconferma essere il prodotto, che deve essere quanto più in linea possibile con le aspettative e le preferenze dei consumatori.

Figura 4.61: I fattori di successo sui concorrenti delle imprese antifragili



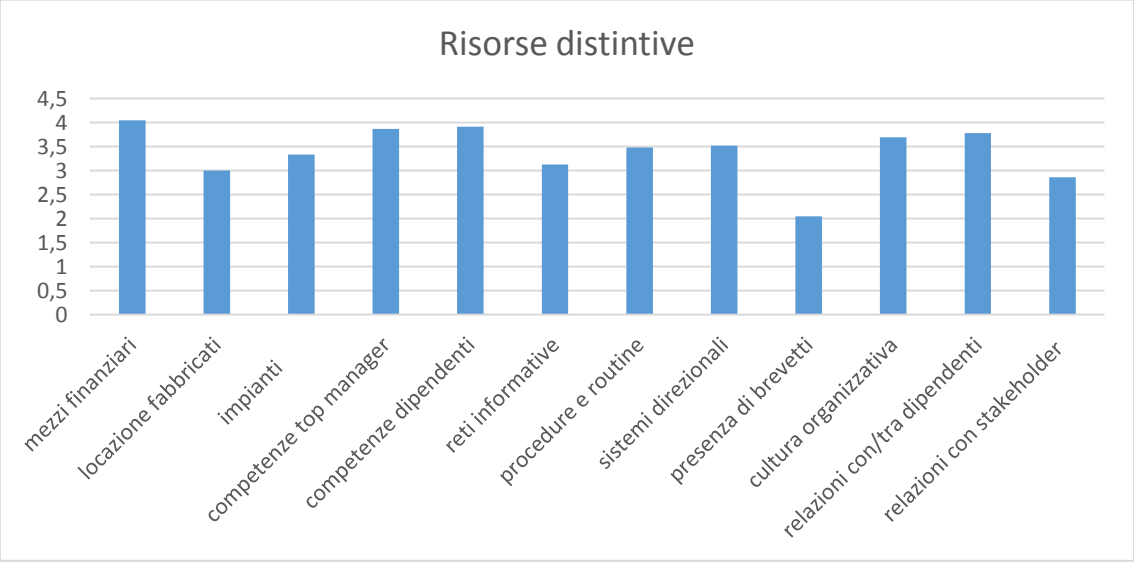
Le 23 imprese antifragili, dall'analisi delle risposte fornite nel questionario, con riguardo alle risorse distintive sulle quali esse hanno incentrato la loro strategia, dichiarano di aver puntato in via preponderante sui mezzi finanziari e sulle loro risorse umane.

Dalla figura riportata di seguito, infatti, emerge come la possibilità di poter contare su cospicui mezzi finanziari durante il periodo della crisi abbia permesso loro di distinguersi dalle altre imprese. La disponibilità di cassa e la corretta gestione dell'indebitamento, coerenti con il fatto che tali imprese siano state tra le migliori nel Veneto essendosi distinte per la loro antifragilità e, dunque, siano state in grado di migliorare le proprie performance nonostante la crisi, con tutta probabilità, hanno permesso loro di avere risorse disponibili da investire, coerentemente con quanto emerso in precedenza, in processi volti allo sviluppo di nuovi prodotti.

Le imprese antifragili, inoltre, hanno dimostrato di aver puntato molto anche sulle competenze dei loro dipendenti. A riconferma di questo, dalle risposte a quest'ultima domanda del questionario, emerge come esse abbiano valorizzato le competenze detenute dai dipendenti, reputandole una risorse distintiva dell'azienda. Emerge,

dunque, come, per queste realtà, risulti fondamentale volgere i propri sforzi al fine di rafforzate, mediante adeguati corsi di formazione, in maniera continuativa, le competenze e capacità detenute dalle proprie risorse umane. Queste due sono le principali risorse che hanno caratterizzato le strategie delle 23 imprese antifragili e che hanno permesso loro di distinguersi dalle concorrenti.

Figura 4.62: Le risorse distintive delle imprese antifragili



4.13. CONCLUSIONI

In questo capitolo, inizialmente, si è proposto uno studio incentrato sulla totalità delle 64 imprese venete che hanno scelto di compilare il questionario predisposto da Innovarea. Dopo aver indentificato le caratteristiche che accomunano le aziende appartenenti a questo gruppo e aver studiato le strategie che le hanno unite, si è proposta un'analisi parallela, costruita isolando, dal campione iniziale, le sole 23 aziende appartenenti all'insieme delle 410 imprese identificate dal team di Innovarea come antifragili.

Da quanto emerge dal confronto delle caratteristiche e delle strategie che hanno accomunato le imprese appartenenti al sottogruppo delle significanti, rispetto a quanto affiorato dall'analisi dell'intero insieme delle 64 intervistate, si giunge ad alcune interessanti conclusioni.

Le 23 imprese significanti, come le 64 rappresentative del campione totale, appartengono, per lo più, ai settori identificati dalle prime due cifre del Codice Ateco 2007 come inerenti la fabbricazione di macchinari ed apparecchiature NCA (28) e il commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli) (46). Dall'analisi degli anni di fondazione, si evince come la data di istituzione della maggior parte delle 23 imprese antifragili si attesti a partire dagli anni '90. Da questo si evince come, in media, le aziende antifragili siano di più recente costituzione rispetto a quelle che rappresentano la totalità del campione.

Le strategie adottate dalle imprese significanti, come emerso nei precedenti paragrafi, risultano essere molto in linea con quelle perseguite dall'intero campione delle intervistate. Le 23 imprese antifragili, tuttavia, dichiarano di aver ottenuto delle performance migliori, rispetto a quelle conseguite dai loro concorrenti, non solo a livello di ricavi di vendita, ma anche di reddito operativo e di reddito netto. Per questo motivo, si può affermare come le imprese di questo sottogruppo si siano distinte in maniera molto più marcata, rispetto all'intero insieme analizzato inizialmente, dai propri *competitors*, superando le performance dei concorrenti sotto molti punti di vista.

Lo scopo della ricerca condotta, per mezzo di tale trattazione, oltre ad essere rivolto alla condivisione delle strategie intraprese dalle imprese del Veneto, proposte all'interno del seguente capitolo, è di mostrare se esista, effettivamente, la correlazione tra resilienza, antifragilità e innovazione emersa dallo studio della letteratura. Da quanto è emerso dall'analisi delle risposte al questionario, si evince come le imprese antifragili, potendo contare su cospicui mezzi finanziari, grazie alle loro capacità di gestire le disponibilità di cassa e l'indebitamento meglio delle altre aziende presenti sul mercato, anche nei periodi di forte crisi, abbiano potuto investire maggiori risorse delle concorrenti al fine di migliorarsi. L'oggetto principale della loro attenzione sono stati investimenti volti allo sviluppo di nuovi prodotti. Il cardine attorno al quale risultano ruotare le strategie della maggior parte delle imprese antifragili, infatti, risulta essere il prodotto realizzato

dalle stesse. Le antifragili hanno concentrato e indirizzato i propri sforzi principalmente verso ricerche che permettessero loro di introdurre nuovi prodotti e di apportare miglioramenti di tipo incrementale ai prodotti già in produzione, al fine di renderli sempre più conformi alle esigenze dei consumatori. La continua attenzione all'affidabilità dei beni commercializzati e la ricerca volta ad una costante espansione della gamma sono basilari al fine di riuscire a attirare sempre maggiori clienti. L'attenzione verso questi ultimi è considerata un elemento chiave all'interno delle strategie adottate dalle imprese antifragili, le quali hanno identificato come principale fattore responsabile del loro successo sui *competitors* il rapporto che esse stesse sono riuscite ad instaurare con i propri consumatori, un legame basato sulla co-creazione e customizzazione del prodotto. Anche l'interesse nei confronti delle risorse umane risulta essere una risorsa chiave, la quale ha permesso a tali aziende di distinguersi dalle altre durante la crisi. Gli investimenti in corsi di formazione al fine di accrescere le competenze dei dipendenti sono il primo passo per garantire costanti miglioramenti nelle proposte e strategie dell'azienda.

In conclusione, le strategie che sembrano aver accomunato le imprese antifragili, permettendo loro di distinguersi dalle altre presenti nel mercato, riguardano l'attenzione al prodotto, alle proprie risorse umane e alle esigenze dei consumatori. Il continuo investimento al fine di promuovere corsi di formazione per i propri dipendenti e di ricercare nuovi prodotti o migliorare quelli già esistenti, in modo da riuscire a rispondere alle sempre mutevoli esigenze dei consumatori, anche attraverso rapporti di collaborazione per la realizzazione di prodotti customizzati, hanno permesso a tali aziende di attraversare i periodi di crisi. Il fattore critico che ha permesso a tali aziende di distinguersi dalle altre è stata la possibilità di disporre di mezzi finanziari ingenti da investire, grazie alle loro capacità di gestione delle disponibilità di cassa e alle loro performance, mantenutesi positive anche dopo il 2008. Da questa panoramica emerge come la correlazione tra innovazione e antifragilità si sia verificata ed abbia giocato un ruolo essenziale all'interno del contesto veneto.

CONCLUSIONE

L'elaborato mira ad identificare le strategie che hanno guidato ed accomunato le aziende venete migliori, in termini di performance perseguite durante il periodo postumo la crisi del 2008.

Animata da questo obiettivo, la trattazione, nella parte iniziale, ha proposto una classificazione delle imprese, distinte sulla base delle reazioni alla crisi finanziaria che le hanno caratterizzate. Le categorie di aziende che, secondo gli studi riportati dalla letteratura, sono state in grado, non solo di resistere alla crisi, ma anche di fronteggiarla, mantenendo performance positive, sono state le imprese individuate come resilienti e antifragili. Le prime sono aziende che hanno saputo cogliere le opportunità emerse a fronte dei cambiamenti dell'ambiente esterno e che, attraverso un miglioramento ed un'evoluzione di tipo graduale, sono riuscite ad adattarsi, in maniera continuativa, al mutare del contesto. Le seconde, invece, sono aziende che sono state, addirittura, in grado di prevedere le trasformazioni esterne, anticipandole. Le imprese antifragili amano il rischio e sono maggiormente propense a rimettere in discussione quanto noto per spingersi verso nuovi orizzonti.

Esiste un elemento che accomuna le strategie perseguite dalle imprese resilienti e antifragili: il riscorso all'innovazione. Sebbene le aziende appartenenti alle due categorie sopra citate abbiano adottato politiche aziendali differenti, le prime ricorrendo a miglioramenti di tipo incrementale, le seconde mettendosi sempre in gioco ed evolvendo in maniera radicale, l'innovazione, da quanto emerge dalla letteratura, risulta essere il fattore che ha contribuito a rendere migliori le performance di entrambe, nonostante la crisi.

La vera sfida dell'elaborato è stata quella di cogliere, anche attraverso uno studio empirico, la relazione che lega i concetti di resilienza e antifragilità a quello di innovazione. A questo scopo è stato introdotto il progetto Innovarea, il quale riunisce un team di ricercatori dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Essi, partendo da un'analisi delle aziende del contesto economico Veneto, hanno individuato un campione di 410 imprese, reputate significanti e, quindi, antifragili, sulla base delle loro performance a

partire dal 2008. A queste aziende e, in generale, a tutte quelle del Veneto che sono riuscite a resistere alla crisi è stato rivolto un questionario che mira ad ottenere informazioni circa le strategie preponderanti adottate da queste realtà.

Lo studio condotto personalmente nell'ultimo capitolo dell'elaborato si basa sull'analisi delle prime risposte date al questionario, essendo la raccolta tuttora aperta. Per tale motivo le considerazioni che sono emerse a fronte di tale indagine non possono essere generalizzate, pur essendo, comunque, rappresentative dei trend e delle strategie perseguite dalle imprese venete.

Inizialmente, all'interno della trattazione, è stata proposta un'indagine incentrata sullo studio delle risposte fornite dall'intero campione delle 64 aziende che hanno portato a termine il questionario. Successivamente, l'elaborato si è focalizzato sull'analisi delle strategie intraprese dal sottogruppo delle 23 imprese intervistate appartenenti al campione delle 410 individuato da Innovarea. Dall'indagine condotta è emerso come le 23 imprese antifragili venete abbiano, in generale, adottato strategie similari a quelle dell'intero campione delle 64. Tuttavia, esse si sono distinte dalla totalità delle intervistate per alcuni aspetti salienti che motivano la loro antifragilità.

Le imprese significanti, in particolare, da quanto è emerso dallo studio condotto, hanno adottato strategie incentrate sui loro prodotti, investendo una parte sostanziale delle loro risorse al fine di migliorarli o di introdurne di nuovi. Esse, inoltre, hanno puntato molto sul rafforzamento dei rapporti di collaborazione con i consumatori, per offrire loro prodotti customizzati, unici e rispondenti ai personali bisogni di ciascuno. Le aziende antifragili hanno dichiarato di aver investito molto anche in corsi di formazione rivolti alle risorse umane, al fine di consolidare e implementare le competenze dei dipendenti, considerati il punto di forza dell'organizzazione. Tali imprese, disponendo dei mezzi finanziari necessari, grazie alle loro strategie vincenti e alla loro abilità di gestione delle disponibilità di cassa derivanti dalle performance che si sono mantenute positive anche nei periodi successivi lo scoppio della crisi, hanno potuto continuare ad investire in formazione e ricerca per migliorarsi e innovare. Tale strategia ha permesso loro di accrescere ulteriormente i propri risultati positivi.

In definitiva da quanto esposto nell'elaborato, si evince come il legame che la letteratura ha individuato tra i concetti di resilienza, antifragilità e innovazione, si palesi dallo studio delle risposte fornite dalle imprese venete, identificate come significanti dal progetto Innovarea, che hanno aderito al questionario.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Albareto G., Finaldi Russo P., (2012), *Fragilità finanziaria e prospettive di crescita: il razionamento del credito alle imprese durante la crisi*, Questioni di Economia e Finanza (occasional papers), numero 127, Banca d'Italia Eurosistema, pag 1 – 42, www.bancaditalia.it

Aleksic A., Stefanovic M., Arsovski S., Tadic D., (2013), *An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach*, Journal of loss prevention in the process industries, vol. 26, pag 1238 - 1245

Aiginger K., (2009), *Strengthening the resilience of an economy*, Intereconomics journal, vol. 44, n. 5, pag 309 – 316

Arrighetti A, Traù F., (2012), Far from the Madding Crowd. Sviluppo delle competenze e nuovi percorsi evolutivi delle imprese italiane, L'Industria, vol. 23, n. 1, pag 7 - 60

Balu R. (2001), *How to Bounce Back from Setbacks*, Fast Company, vol. 45, pag 148 – 156

Biazzo S., Garengo P., (2010), Balanced Scorecard per le PMI. Gestire le prestazioni critiche, McGraw-Hill

Bubbio A., (2004), Il grado di diffusione della balanced scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca, Liuc Papers, vol. 159, pag 1 – 23

Carmeli A., Markman G. D., (2011), *Capture, governance and resilience: strategy implications from the history of Rome*, Strategic Management Journal, vol. 32, pag 322 - 341

Christensen C.M., Horn M., (2008), Disrupting Class: how disruptive innovation will change the way the world learns, McGraw-Hill

Comunicato Stampa, Cerved Group, Osservatorio su fallimenti, procedure e chiusure d'impresa, 16 febbraio 2015.

Costabile M., Cariola A., (2004), La misurazione delle performance dell'impresa che innova: aspetti definitori e verifiche empiriche, Sinergie, vol. 64, pag 89 – 107

Darwin C., (1859), The origin of species

De Oliveira Teixeira E., Werther W.B. Jr., (2013), *Resilience: continuous renewal of competitive* advantages, Business Horizons, vol. 56, pag 333 – 342

Demattè C., (2014), *Empowering the Knowledge of Small & Medium Enterprises Management*, Small and Medium Enterprises Knowledge Center, Osservatorio sulla Competitività delle PMI, Bocconi School of Management

Dewald J., Bowen F., (2010), *Storm Clouds and Silver Linings: responding to disruptive innovations through cognitive resilience*, Enterpreneurship: theory and practice, vol. 34, pag 197 - 218

Dewangan V., Manish G., (2014), *Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system*, Technovation, vol. 34, pag 536 – 545

Euchner J., Ganguly A., (2014), *Business Model Innovationa in Practise: a systematic approach to business model innovation can help capture value and reduce risks*, Research – Technology Management, pag 34 - 39

Freeman C, (1994), *Innovazioni tecnologiche e organizzative*, Enciclopedia delle scienze sociali, www.treccani.it

Freeman C., Soete L., (2009), *Developing science, technology and innovation indicators: what we can learn from the past*, Research Policy, vol. 38, pag 583 – 589

Gardenal G., (2012), *Reattività dell'impresa ai rischi e ai nuovi servizi di corporate risk management post crisi 2009*, Il Mulino, pag 307 – 338, Convegno: XXXIV Convegno AIDEA 2011

Genco P., Penco L., (2012), *Assetti di governo e strategie nelle medie imprese. Un approfondimento sulle medie imprese quotate*, Franco Angeli

Giada V., Mukherjee D., Perri A., Ram M., (2014), *A longitudinal study of MNE innovation: the case of Goodyear*, The Multinational Business Review, vol. 22, n. 3, pag 41 – 50

Godener A., Soderquist K., (2004), *Use and impact of performance measurement results in R&D and NPD: an exploratory study*, R&D Manage, vol. 34, pag. 191 – 219

Gubitta P., Tognazzo A., Favaron S.D., (2013), *Lepri che vincono la crisi, Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, Nordest Europa Editore

Halpern D., (1993), *Seeking Ezekiel: Text and Psychology*, Penn State University Press

Holling C. S., (1973), *Resilience and stability of ecological systems*, Annual review of ecology and systematics, vol. 4, pag 1 – 23

Il Gazzettino, 22 ottobre 2014, *Il Veneto riparte da 410 aziende, uno studio dell'Università Ca' Foscari ha individuato le imprese che hanno superato bene la crisi*, Il Gazzettino, Economia & Finanza, pag 17 – 18

Inno>area, *L'impresa Significante*, Il Manifesto, www.innovarea.eu

Ivanov C.I., Avasilcai S., (2014), *Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, vol. 124, pag 397 – 404

Jamrog J. J., McCann J.E.I., Lee J.M., Morrison C.L., Selsky J.W., Vickers M. (2006), *Agility and Resilience in the Face of Continuous Change*, American Management Association

Kaplan R. S., Norton D. P., (1996), *The balanced scorecard. Translating strategy into action*, Harvard Business School Press

Lameez A., Daan Van K., (2014), *Teams in pursuit of radical innovation: a goal orientation perspective*, Academy of Management Review, vol. 39, pag 423 – 438

Lanzavecchia A., (2014), *Crisi globale e imprese venete: eccellenza o sofferenza*, Microimpresa, vol. 36, pag 2 – 18

Lengnick-Hall M.L., Beck T.E., Lengnick-Hall C.A. (2011), *Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management*, Human Resource Management Review, vol. 21, pag 243 – 255

Limnios E. A. M., Mazzarol T., Ghadouani A., Schilizzi S. G. M., (2014), *The resilience architecture framework: four organizational archetypes*, European Management Journal, vol. 32, pag 104 - 116

Lionzo A., (2010), *L'analisi di fenomeni "complessi" negli studi di strategia aziendale. L'algoritmo SOM applicato allo studio dei percorsi di crescita e di sviluppo delle imprese*, Economia Aziendale & Management, pag 1107 – 1122

Lionzo A., Lassini U., (2011), *Le imprese vicentine "attraverso" la crisi: i risultati di un'indagine*, Polo scientifico didattico studi sull'impresa, Università degli Studi di Verona

Malerba F., (2000), *Economia dell'innovazione*, Carocci editore

Migliaccio M., (2005), *Innovazione architetturale ed innovazione radicale: effetti sulle competenze organizzative delle imprese*, Sinergie, vol. 67/05, pag 259 - 264

Neely A., Adams C., Crowe P., (2001), *The performance prism in practice*, Measuring Business Excellence, MCB University Press, vol. 2, pag 6 – 12

Neely A., (2001), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press

Nosengo N., (2005), *Invenzione, quando nasce una nuova tecnologia*, www.treccani.it

Occhipinti N., (2005), *Balanced Scorecard, una bussola per orientare l'azienda,* Eccellere. Business Community, www.eccellere.com

Pellissier R., (2011), *The implementation of resilience engineering to enhance organizational innovation in a complex environment*, International Journal of Business and Management, vol. 6, no. 1, pag 145 – 164

Pirotti G. B., Venzin M., (2014), *La resilienza organizzativa delle aziende. Come misurarla e rinforzarla per resistere e reagire in tempo di crisi*, Economia & Management, vol. 1, pag 59 – 74

Robb D., (2000), *Building Resilient Organizations*, OD Practitioner, vol. 32, pag 27 - 32

Sandstrom C., Berglund H., Magnusson M., (2014), *Symmetric Assumptions in the Theory of Disruptive Innovation: Theoretical and Managerial Implications*, Creativity and Innovation Management, vol. 23, pag 472 - 483

Schilling M. A., Izzo F., (2013), *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill

Seminari Bocconi, Università degli Studi di Siena, (2010), *Il processo di adozione di un nuovo prodotto, Il mercato dell'innovazione*

Shiller R. J., (2010), *Crisis and Innovation*, The Journal of Portfolio Management, spring 2010, pag 14 - 19

Sirilli G., (2000), *Mappa degli indicatori della società tecnologica*, Quinta conferenza Nazionale di Statistica, Roma, 15 – 17 Novembre 2000, sessione "Problemi di misurabilità della società tecnologica, www.istat.it

Sirilli G., (2008), *Innovazione tecnologica*, Enciclopedia della scienza e tecnica

Slywotzky A. J., (2008), *Finding the upside advantage in downside risk*, Strategic Management, November 2008, pag 8 – 12

Taleb N. N., (2013), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, il Saggiatore

Von Hippel, E., (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press

Xu C., Yan M., (2014), *Radical or Incremental Innovations: R&D Investment Around CEO Retirement*, Journal of Accounting, Auditing & Finance, vol. 29, pag 547 – 576

Zolli A., (November 2, 2012), *Learning to Bounce Back – Forget Sustainability. It's about resilience*, The New York Times

Zolli A., Healy A. M., (2012), *Resilienza, la scienza di adattarsi ai cambiamenti*, Saggi Rizzoli

SITOGRAFIA:

Banca d'Italia, www.bancaditalia.it

European Foundation for Quality Management (efqm), www.efqm.org

Farnesina – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, www.esteri.it

InnoSupport – Supporting Innovations in SME, http://www.innosupport.net

Inno>area, www.innovarea.eu

Istat, www.istat.it

Tapì R&D, www.tapi.it

Tasso d'Inflazione, www.rivaluta.it

The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence, www.baldrige.nist.gov

APPENDICE

QUESTIONARIO INNOVAREA

REGIONE DEL VENETO

Università Ca'Foscari Venezia

CONFINDUSTRIA Veneto

INNO>AREA

l'impresa antifragile

INTRODUZIONE

"15 minuti del suo tempo investiti per il futuro del nostro territorio"

Innovarea è un progetto dell'Università Ca' Foscari Venezia, Regione del Veneto e Confindustria Veneto. Partendo dalla capacità del Veneto di "fare impresa", Innovarea vuole guidare un nuovo rinascimento economico, un movimento di intelligenze e competenze che possano fare da traino per il territorio. Le imprese del Veneto sono chiamate a unirsi per sviluppare ecosistemi di business e start-up innovative in grado di conquistare i mercati internazionali.

Il primo passo per l'avvio del movimento consiste nell'individuare le imprese eccellenti e quelle che

ambiscono a diventarlo, nel capire le strategie perseguite e le maggiori difficoltà incontrate. Per questo le chiediamo 15 minuti del suo tempo per compilare il questionario che le abbiamo inviato.

Nello specifico lo studio si pone l'obiettivo di analizzare quali cambiamenti/innovazioni sono state implementati dalle imprese venete nel periodo della crisi economica 2008-2012. Il suo contributo risulterà fondamentale per la buona riuscita dell'analisi.

Il responsabile dello studio è Stefano Schivo, coordinatore degli studenti Innovarea, il quale è a vostra completa disposizione per eventuali chiarimenti all'indirizzo email: ***info@innovarea.eu***

La ringraziamo anticipatamente per la preziosa collaborazione a questo progetto.

Buona giornata.

Cordialmente,
il team di Innovarea.

http://innovarea.eu/

Segretezza dei dati forniti con il presente questionario

Si fa presente ai sensi D.Lgs 30/06/2003 n.196 sulla privacy che tutte le informazioni raccolte con i questionari saranno utilizzate esclusivamente per scopi di ricerca scientifica. I dati raccolti nell'ambito della presente indagine non saranno comunicati o esternati se non in forma aggregata, in modo che non se ne possa fare alcun riferimento individuale. I dati raccolti infine verranno resi anonimi, in sede di trattamento informatico, ai sensi dell'art. 1, c. 2 punto i) della legge 675/19

A. INFORMAZIONI SULL'IMPRESA

Ragione sociale

Partita IVA

Persona di contatto

Numero di telefono

E-mail persona di contatto

Data di fondazione

Codice ATECO

Il controllo dell'impresa (quota di capitale significativa) è esercitato da:

- socio unico
- soci legati da vincoli familiari
- soci legati da vincoli non familiari
- società finanziarie (banche, fondi, ecc.)

Il top management (dir. Generale, dir. Commerciale, ecc.) è composto da:

- solo esponenti della proprietà
- esponenti e non esponenti della proprietà
- solo non esponenti della proprietà

Numero dipendenti (inclusi soci operativi, lavoratori part-time, interinali, ecc.):

Percentuale media nel periodo 2008-2012 dei ricavi di vendita estero su ricavi totali:

	% Ricavi di vendita estero 2008-2012
ricavi di vendita Europa/ricavi totali	
ricavi di vendita extra-Eu/ricavi totali	

Percentuale media nel periodo 2008-2012 dei costi di Ricerca e Sviluppo su ricavi totali (sviluppo nuovi prodotti, sviluppo nuovi processi, ecc.):

	% Costi di R&D 2008-2012
costi di ricerca e sviluppo/ricavi totali	

Percentuale media nel periodo 2008-2012 dei costi di Ricerca e Sviluppo suddivisi tra le seguenti attività:

	% Costi di R&D 2008-2012
sviluppo nuovi prodotti	
sviluppo nuovi processi	
miglioramento prodotti esistenti	
miglioramento processi esistenti	

Numero di brevetti registrati nel periodo compreso tra gli anni 2008 e 2012:

	2008-2012 Brevetti
nr.	

Il mercato di riferimento per i vostri prodotti è di:

- ◯ massa (copertura totale del mercato, es. Coca Cola)
- ◯ nicchia (un solo segmento di clienti, es. Ferrari)
- ◯ segmentato (più segmenti correlati, es. Fiat)
- ◯ diversificato (più segmenti non correlati, es. McDonald's con la creazione dei McCafe)
- ◯ caratterizzato dalla presenza di piattaforme multi-sided (le piattaforme definite come multi-sided sono quelle che uniscono due o più segmenti distinti di clienti, es. Visa o Google o Facebook)

B. LA PERFORMANCE AZIENDALE

La performance nel periodo 2008-2012 è stata migliore rispetto ai principali concorrenti a livello di:

	2008-2012				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
ricavi di vendita	☐	☐	☐	☐	☐
ricavi vendita estero	☐	☐	☐	☐	☐
reddito operativo	☐	☐	☐	☐	☐
reddito netto	☐	☐	☐	☐	☐

C. IL CAMBIAMENTO

Nel periodo 2008-2012 si è agito a livello di MERCATO:

	2008-2012				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
penetrando segmenti di mercato già presidiati dall'impresa	◯	◯	◯	◯	◯
sviluppando segmenti di mercato nuovi per l'impresa ma già presidiati da qualche concorrente	◯	◯	◯	◯	◯

sviluppando segmenti di mercato nuovi sia per l'impresa che per i concorrenti	○	○	○	○	○
penetrando maggiormente il mercato nazionale	○	○	○	○	○
penetrando maggiormente i mercati europei	○	○	○	○	○
penetrando maggiormente i mercati extra-Eu	○	○	○	○	○
riducendo i costi per ridurre i prezzi	○	○	○	○	○
riducendo i costi per sostenere i margini	○	○	○	○	○
aumentando i prezzi per accrescere i margini	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○

Nel periodo 2008-2012 si è agito a livello di PRODOTTO:

	2008-2012				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
migliorando incrementalmente le prestazioni del prodotto	○	○	○	○	○
migliorando radicalmente le prestazioni del prodotto	○	○	○	○	○
introducendo nuove funzioni per il prodotto	○	○	○	○	○
migliorando incrementalmente il design di prodotto	○	○	○	○	○
migliorando radicalmente il design di prodotto	○	○	○	○	○
introducendo un nuovo design di prodotto	○	○	○	○	○
migliorando la qualità del prodotto	○	○	○	○	○
diversificando la produzione [ampliamento della gamma in senso laterale]	○	○	○	○	○
concentrando la produzione [riduzione della gamma di prodotti offerti]	○	○	○	○	○
attraverso un					

upgrading produttivo [spostamento verticale verso l'alto di gamma]	○	○	○	○	○
attraverso un downgrading produttivo [spostamento verticale verso prodotti di bassa gamma]	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○

Nel periodo 2008-2012 si è agito a livello di PROCESSI DI SVILUPPO NUOVI PRODOTTI/PROCESSI:

	2008-2012				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
migliorando la fase di identificazione delle nuove opportunità	○	○	○	○	○
migliorando la gestione del portafoglio della ricerca e dello sviluppo	○	○	○	○	○
migliorando i processi di progettazione/sviluppo	○	○	○	○	○
migliorando i processi di lancio dei prodotti	○	○	○	○	○
migliorando l'organizzazione per l'innovazione	○	○	○	○	○
attraverso il lancio di spin-off o start-up interne per lo sviluppo di nuovi prodotti	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○

Nel periodo 2008-2012 si è agito a livello di PROCESSI GESTIONALI OPERATIVI (fornitura, produzione, distribuzione, gestione del rischio):

	2008-2012				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
reintegrando fasi precedentemente esternalizzate	○	○	○	○	○

esternalizzando fasi precedentemente svolte all'interno	○	○	○	○	○
integrando fasi mai svolte prima	○	○	○	○	○
delocalizzando una parte delle attività	○	○	○	○	○
ri-localizzando sul territorio nazionale fasi già delocalizzate	○	○	○	○	○
sviluppando all'estero attività nuove su base greenfield	○	○	○	○	○
introducendo la "lean production"	○	○	○	○	○
riorganizzando/sviluppando la funzione commerciale/rete di vendita	○	○	○	○	○
creando canali di distribuzione di proprietà	○	○	○	○	○
riorganizzando e riqualificando le catene di subfornitura	○	○	○	○	○
sviluppando relazioni di collaborazioneall'interno della filiera	○	○	○	○	○
integrando fasi a monte e a valle del core business	○	○	○	○	○
sviluppando processi di regolazione e controllo del rischio aziendale	○	○	○	○	○
acquisendo strumenti di controllo di gestione e di riorganizzazione dei flussi informativi	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○

Nel periodo 2008-2012 si è agito a livello di PROCESSI DI GESTIONE DELLA CLIENTELA (selezione, acquisizione, fidelizzazione, crescita):

	2008-2012				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
valorizzando il marchio/brand	○	○	○	○	○
sviluppando nuovi processi di selezione della clientela	○	○	○	○	○
sviluppando nuove campagne pubblicitarie	○	○	○	○	○
utilizzando maggiormente le promozione/vendite	○	○	○	○	○
ponendo maggiore attenzione alle relazioni pubbliche	○	○	○	○	○

ponendo maggiore attenzione alle sponsorizzazioni	○	○	○	○	○
sviluppando processi di vendita personale	○	○	○	○	○
tentando di creare una maggiore fidelizzazione del cliente	○	○	○	○	○
sviluppando una strategia di "customer intimacy"	○	○	○	○	○
creando un senso di comunità fra la clientela	○	○	○	○	○
sviluppando processi di co-creazione del prodotto	○	○	○	○	○
sviluppando processi volti a recuperare i feedbacks e il grado di soddisfazione dei clienti	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○

Nel periodo 2008-2012 si è agito a livello di PROCESSI DI REGOLAZIONE E SOCIALI:

	2008-2012				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
sviluppando processi per ridurre l'impatto ambientale	○	○	○	○	○
attraverso processi di sviluppo della sicurezza negli ambienti di lavoro	○	○	○	○	○
ponendo una maggiore attenzione ad assunzioni e gestione dei rapporti di lavoro	○	○	○	○	○
adottando percorsi di formazione rivolti alle risorse umane interne/investimento “sulle persone”	○	○	○	○	○
avviando attività a sostegno della comunità locale	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○

Nel periodo 2008-2012 si è agito a livello di PROCESSI ORGANIZZATIVI:

	2008-2012				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
inserendo manager esterni alla proprietà in posizioni di vertice	○	○	○	○	○
semplificando l'organizzazione (riduz. della gerarchia e formazione di “squadre” funzionalmente integrate di coordinamento)	○	○	○	○	○
creando ecosistemi di business	○	○	○	○	○
implementando fusioni con altre società con cessione di parte del controllo (specificare in "altro" se italiane o estere)	○	○	○	○	○
acquisendo società già attive nel settore o in settori contigui (specificare in "altro" se italiane o estere)	○	○	○	○	○
creando partnership con altre società italiane (Joint Venture o contratto, specificare in "altro")	○	○	○	○	○
creando partnership con altre società straniere (Joint Venture o contratto, specificare in "altro")	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○

LA FILIERA

Nel periodo 2008-2012 hanno assunto un maggiore potere nelle relazioni di collaborazione all'interno della filiera le:

	Relazioni di filiera				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
imprese fornitrici di materie prime	○	○	○	○	○
imprese fornitrici di beni/produzioni intermedi	○	○	○	○	○
imprese fornitrici di servizi intermedi	○	○	○	○	○
imprese di assemblaggio/produzione dei beni finiti	○	○	○	○	○

imprese di distribuzione dei beni finiti	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○

Nel periodo 2008-2012 le fasi della filiera in cui si è realizzata la massima estrazione di valore sono state le:

- ○ imprese fornitrici di materie prime
- ○ imprese fornitrici di beni/produzioni intermedi
- ○ imprese fornitrici di servizi intermedi
- ○ imprese di assemblaggio/produzione dei beni finiti
- ○ imprese di distribuzione dei beni finiti
- ○ altro (prego specificare)

Nel periodo 2008-2012 tra i soggetti indicati nei due punti precedenti, chi ha eventualmente acquisito il controllo societario di chi, è stato: (*if any*)

Nel periodo 2008-2012 i fattori che hanno modificano il potere all'interno della filiera sono stati:

- ○ la capacità di sviluppare attività di ricerca (anche in collaborazione con Università ecc.)
- ○ il possesso di esclusività tecnologiche/know how
- ○ la capacità negoziale legata alle dimensioni raggiunte (monopolio/monopsonio)
- ○ il controllo a monte delle risorse strategiche (fisiche)
- ○ il controllo a valle del cliente finale e delle catene distributive
- ○ i cambiamenti nella regolazione istituzionale e nella normativa
- ○ altro (prego specificare)

Nel periodo 2008-2012 nella filiera sono stati implementati processi di:

- ○ frammentazione
- ○ concentrazione

E. I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Nel periodo 2008-2012, i fattori critici di successo per l'impresa rispetto ai principali concorrenti sono stati:

	2008				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
il prezzo competitivo	○	○	○	○	○
l'affidabilità (conformità dei prodotti e rispetto dei tempi di consegna)	○	○	○	○	○
la disponibilità (capacità produttiva per rispondere a picchi di domanda, capacità di magazzino e rapidità di consegna)	○	○	○	○	○
l'accessibilità (capacità distributiva per permettere di acquisire il prodotto in qualsiasi luogo e tempo)	○	○	○	○	○
la novità del prodotto	○	○	○	○	○
le prestazioni (funzionalità, consumi e durata, ergonomia e comodità, semplicità e usabilità, dimensioni e peso, estetica e aspetti sensoriali come rumore, odore, tatto e sapore)	○	○	○	○	○
le qualità materiali (materie prime e tecnologia, salute, sicurezza)	○	○	○	○	○
le qualità immateriali (design, immagine, stile, prestigio, eleganza, valore simbolico, status, sostenibilità)	○	○	○	○	○
l'ampiezza e varietà nell'offerta (gamma dei prodotti)	○	○	○	○	○
la customizzazione (personalizzazione)	○	○	○	○	○
i servizi complementari (pre e post vendita, crediti, servizi assicurativi, ecc.)	○	○	○	○	○
il rapporto di collaborazione con il cliente (co-creazione)	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○

F. LE RISORSE DISTINTIVE

Nel periodo 2008-2012, le risorse distintive dell'impresa sono state:

	2008				
	1= molto in disaccordo	2= in disaccordo	3= né in disaccordo né in accordo	4= in accordo	5= molto in accordo
i cospicui mezzi finanziari (disponibilità di cassa, capacità d'indebitamento, ecc.)	○	○	○	○	○
la dimensione, localizzazione, funzionalità, ecc. dei terreni e fabbricati	○	○	○	○	○
gli impianti e macchinari tecnologicamente evoluti	○	○	○	○	○
le elevate competenze dei top manager (esperienza, impegno, abilità, ecc.)	○	○	○	○	○
le elevate competenze dei dipendenti (esperienza, impegno, abilità, ecc.)	○	○	○	○	○
l'efficacia delle reti informative (intranet, database, ecc.)	○	○	○	○	○
l'efficacia delle procedure e routine operative (regole di scelta dei fornitori, ecc.)	○	○	○	○	○
l'efficacia dei sistemi direzionali (programmazione e controllo di gestione, ecc.)	○	○	○	○	○
la presenza di brevetti e di diritti di proprietà intellettuale	○	○	○	○	○
una radicata cultura organizzativa (convinzioni e valori condivisi)	○	○	○	○	○
collaborative relazioni con e tra i dipendenti	○	○	○	○	○
relazioni collaborative con gli altri stakeholder (sindacati, istituti di credito, ecc.)	○	○	○	○	○
altro (prego specificare)	○	○	○	○	○