



*Una nuova visione ed una nuova prassi di
Corporate Social Responsibility*

**La responsabilità sociale
della banca
nello sviluppo dei territori**



*Il presente documento è strutturato in **tre parti**.*

*Nella **prima** è contenuto il **messaggio fondamentale**.*

Inizia con una nuova analisi della situazione strategica dei nostri territori: oggi essi si trovano di fronte a sfide che sono molto diverse, più complesse ed articolate di quelle che normalmente vengono riconosciute. Noi abbiamo sintetizzato questa diversità sostenendo che siamo di fronte a sfide che, complessivamente, si possono definire "imprenditoriali" e non "competitive".

Perché i nostri territori riescano a superare queste sfide, è necessario che essi dispongano di un nuovo sistema di servizi che abbiamo definito "servizi di imprenditorialità".

E' interesse delle banche usare e proporre ai territori questo nuovo sistema di servizi.

In questo modo attivano una azione strategica che ha, contemporaneamente, una valenza economica ed una valenza sociale.

*La **seconda** è la **terza parte** sono **complementari alla prima**.*

Nella seconda (Appendice I°) si descrive in dettaglio il sistema di servizi di imprenditorialità che nella prima viene indicato come necessario.

Nella terza (Appendice II°) si descrive la nuova cultura strategica che ha permesso di sviluppare la nostra nuova analisi della situazione strategica dei territori e il sistema di servizi di imprenditorialità.



Il messaggio fondamentale

Lo sviluppo dei territori: i termini della sfida

E' banale affermare che lo sviluppo economico e sociale dei territori è una sfida rilevante, anzi epocale per il nostro sistema paese.

Meno banale è comprendere le dimensioni di questa sfida. E definire il ruolo, quindi la responsabilità, di ogni singola banca e del sistema bancario nel suo complesso, di fronte ad essa.

Noi crediamo che le strategie, che le banche devono adottare nei confronti dei territori, possono e devono essere radicalmente diverse da quelle che oggi vengono adottate.

Infatti, oggi una banca si propone di fornire risorse e servizi finanziari, i più avanzati e personalizzati, per lo sviluppo delle imprese meritevoli. In sostanza, segue una **politica dei fattori** e, poi, svolge il **ruolo di giudice** nel decidere chi è meritevole di poter disporre dei fattori che essa rende disponibili.

In questo modo la banca serve, contemporaneamente, gli interessi degli azionisti, rende disponibili fattori rilevanti di sviluppo e svolge un ruolo sociale perché finalizza nel modo più efficiente la risorsa risparmio.

Perché sosteniamo che tutto questo non basta? Che altro ruolo economico e sociale è possibile per una banca e per il sistema bancario nel suo insieme?

Per rispondere a questa domanda partiamo da una analisi "strategica" dei territori.

La variabile chiave: la posizione competitiva

Gli attori fondamentali dello sviluppo dei nostri territori sono le imprese. Sono esse che producono le risorse necessarie e sufficienti per la prosperità dei territori. Declinando: producono occupazione e valorizzazione del risparmio.

In un periodo di veloce cambiamento in tutte le dimensioni del vivere umano, il problema economico e sociale fondamentale è capire non solo quale sia oggi, ma anche quale sarà la capacità delle imprese di produrre risorse (valore, come si dice. E non solo economico, ma anche sociale) nel futuro.

Quale è la variabile di controllo per conoscere la capacità di produrre valore attuale e potenziale (nel senso di futura) delle imprese? E' la **loro posizione competitiva**. La loro posizione competitiva attuale che determina la loro capacità di produrre valore attuale e la loro posizione competitiva futura che determina la loro capacità futura di produrre valore.

Ragioniamo, allora, sulla posizione competitiva.



Una posizione competitiva mediamente sconfortante

Innanzitutto osserviamo che l'attenzione si deve concentrare non sulle imprese eccellenti, ma **sulla media delle imprese**. Detto diversamente, sull'impresa tipo dei nostri territori, la più diffusa. E' questo tipo di impresa che produce occupazione, gettito fiscale, occasioni di investimento del risparmio e quant'altro possa essere racchiuso nell'espressione "valore". E' questo tipo di impresa che costituisce la maggioranza dei clienti delle banche.

Se ci concentriamo su questo tipo di impresa, diventa facile concludere che la sua posizione competitiva è **fortemente traballante oggi** e sarà **drammatica domani**.

Infatti, nei nostri territori, mediamente, vi sono piccole e medie imprese manifatturiere che operano in settori a medio-bassa tecnologia e producono prodotti di media e bassa qualità.

In questi settori la variabile competitiva fondamentale è il prezzo e, rispetto a questa variabile, la posizione competitiva di queste imprese è molto debole.

Una posizione competitiva debole di oggi in una competizione di prezzo è destinata solo a peggiorare.

Proponiamo un caso esemplare. Il prof. Sartori in un suo pezzo di qualche mese fa sul Corriere della Sera riferiva di una lettera di un sindacalista di Livorno a Repubblica dove costui rivelava che al porto di Livorno vengono sdoganate scarpe a circa 2 euro, mentre le imprese locali devono sostenere, per produrre scarpe della stessa qualità, un costo di circa 18-20 Euro.

Questo tipo di imprese non solo ha una posizione competitiva attuale debolissima, ma questa debolezza è tale da precludergli ogni futuro.

Imprenditorialità e non competitività.

Se la posizione competitiva presente è debole e nel futuro diventa drammatica, sempre mediamente parlando e tralasciando le eccezioni, allora la strategia della competitività è solo retorica.

Immaginiamo che il sistema paese diventi il più competitivo del mondo (infrastrutture efficientissime, sistema fiscale con bassa "voracità", sistema giudiziario efficientissimo e giustissimo) e che questo tipo di impresa aumenti del 100% la sua produttività, accade che neanche l'aver raggiunto questi traguardi migliora qualitativamente la sua posizione competitiva attuale e le sue prospettive di sopravvivenza future.

Non sta in piedi neanche la strategia dell'innovazione tecnologica. Essa è certamente rilevante per le medie imprese eccellenti, anzi per esse è vitale. Ma per la "medietà" delle PMI dei nostri territori è solo un mito che distoglie dal gettare lo sguardo da un'altra parte.



Quale parte?

Noi crediamo che la sfida a cui si trovano di fronte i nostri territori e un parte statisticamente rilevante delle imprese che li popolano non sia competitiva (non possono diventare meglio dei nuovi concorrenti), ma sia **imprenditoriale**. Con questo aggettivo intendiamo l'insieme di strategie che andiamo a descrivere.

In dettaglio: una grande parte delle imprese dei nostri territori si deve impegnare non nell'innovazione tecnologica, ma **nell'innovazione profonda**. Devono, cioè, riprogettare radicalmente il loro sistema d'offerta in modo da "sfuggire" alla morsa competitiva. Il faro di questo riprogettare è costituito dal cambiamento delle esigenze e del significato del consumo. Un cambiamento che ha caratteristiche epocali, tanto da portare, da un lato, ad un cambiamento radicale del concetto di qualità della vita. Un cambiamento metà desiderato e metà imposto dal fatto che la natura non può garantire neanche alla parte della popolazione mondiale che oggi ne gode del tipo di qualità della vita fino ad oggi considerato l'unico pensabile.

E, dall'altro lato, alla perdita di significato esistenziale del consumo che è sempre meno considerato occasione di autorealizzazione.

Terra terra: non si può più sostenere che per aumentare la propria qualità della vita ed autorealizzarsi occorre avere l'obiettivo di procurarsi decine e decine di paia di scarpe. Non si può più per ragioni fisiche: le risorse del pianeta non permettono che questo obiettivo sia raggiungibile. Non si può più per ragioni umane "complessive": stiamo scoprendo che la nostra dignità e felicità non stanno in un paio di scarpe.

Per alcune imprese ed alcuni territori saranno certamente possibili **strategie di filiera**. Cioè strategie che tendono ad aggregare imprese simili o, meglio, complementari.

Ma tutto questo non basta.

L'innovazione profonda o le strategie di filiera non saranno possibili per tutte le imprese esistenti. Non sarà possibile sia per ragioni oggettive: produzioni come quella dell'impresa presa ad esempio ha un gap di costo irre recuperabile. Ma anche che per ragioni "umane": la non volontà dell'imprenditore di trasformare radicalmente l'impresa, la difficoltà di una successione generazionale e via dicendo. Allora i territori dovranno gestire socialmente la chiusura "intelligente" di queste imprese, senza la distruzione di risorse ed esperienze che i fallimenti giudiziali comportano.

Sia per compensare le imprese che hanno concluso il loro ciclo vitale, sia per colmare i gap occupazionali, sia per migliorare la ricchezza complessiva socialmente disponibile, occorre che nascano **imprese radicalmente nuove**. Alcune potranno anche operare nei territori di frontiera delle tecnologiche. Ma il contributo alla produzione di valore complessivo (ad esempio



all'occupazione) di questo tipo di imprese sarà inevitabilmente limitato. Certo non in grado di sostituire l'occupazione nelle imprese che hanno concluso il loro ciclo vitale e che non possono riavviarne un secondo.

Dovranno nascere nuove imprese che, probabilmente, non saranno in maggioranza manifatturiere. Ma saranno imprese di servizi e di conoscenza che si nutriranno delle ricchezze materiali ed immateriali dei territori.

La banca ed i territori

Se i nostri territori sono di fronte ad una sfida che è imprenditoriale e non di competitività, quale può essere **il ruolo di una banca e di una banca italiana nel vincere questa sfida?**

Crediamo che l'aggiungere l'aggettivo "italiano" non sia superfluo. E sia completamente diverso dal difendere l'italianità del sistema bancario italiano. Non si difende nessuna italianità: si afferma, invece, che italianità significa (ha sempre significato e deve sempre significare: è questa la nostra vocazione) una superiore capacità innovativa.

Il contributo della banca può essere in due direzioni. Che producono nuovo valore, contemporaneamente economico e sociale.

Prendere atto nello specifico

Innanzitutto, la banca può dare un contributo rilevante alla "valutazione" dello "**stato competitivo**" delle imprese nei singoli territori. In particolare: fornire ai territori una conoscenza quanto più precisa possibile delle posizioni competitive delle imprese e delle loro evoluzioni.

E' chiaro che questo servizio ha un profondo valore sociale perché permette ai diversi territori di acquisire consapevolezza della loro situazione economica e della sua prevedibile evoluzione. Ma ha anche un valore economico per la banca perché le permette di avere una visione complessiva dello "stato competitivo", attuale e prospettico, del suo sistema di clienti.

La figura sintetizza questo contributo di conoscenza che, ripetiamo, ha una valenza sia sociale che economica.

La "conoscenza" necessaria	sul ... presente	sul ... futuro
della ... singola impresa	Posizione competitiva attuale	Posizione competitiva futura
del ... sistema delle imprese clienti		



Di fronte a queste esigenze di conoscenza, la prima osservazione da fare è che, con gli strumenti oggi disponibili, esse non possono essere soddisfatte.

Infatti, le banche oggi sanno misurare solo la situazione patrimoniale e le performances economiche finanziarie del passato (solo questo è deducibile da analisi di bilancio, anche sofisticatissime). Da questa conoscenza non è possibile dedurre né la posizione competitiva attuale delle imprese né, tanto meno, le loro evoluzioni future.

Se si vivesse in un ambiente stabile questa mancanza di conoscenza sarebbe sopportabile perché le prestazioni del passato si ripeterebbero nel futuro. Basterebbe scegliere le imprese che oggi producono valore per essere certi che lo produrranno anche nel futuro.

Poiché il mondo non è stabile, anzi, è tutto il contrario, la conoscenza delle performances passate non solo non è sufficiente, ma può anche essere fuorviante: porta a pensare che il futuro sia solo una ripetizione del passato.

Occorre anche intervenire fornendo nuovi “fattori”

Ma, poi, non basta conoscere. La probabilità che questa presa d'atto porti una banca alla scoperta di sorti magnifiche e progressive del suo sistema di clienti è abbastanza bassa. E' più probabile che la banca scopra che lo stato strategico medio dei suoi clienti è una declinazione dello stato medio del sistema delle PMI. Che la sfida complessiva sia la stessa, pur declinata nella specificità dei diversi territori: occorre cambiare profondamente (reimprenditorializzare) le imprese esistenti e promuovere la nascita di imprese nuove.

Per raggiungere questi obiettivi, non bastano i classici fattori “materiali”. Intendiamo dire che non basta eliminare la burocrazia, facilitare l'accesso al credito, magari organizzare in modo diverso l'accesso al capitale di rischio.

Non basta affidarsi alle risorse del territorio. Non perché non ci siano, ma perché hanno bisogno di essere guardate e sfruttate in modo nuovo. Infatti nel passato i territori sono stati in grado di fornire risorse direttamente visibili ed utilizzabili da parte delle imprese. Ma questo primo livello di dialogo con i territori ha permesso di generare solo il tipo di imprese che oggi le popolano e non sembra in grado di promuovere un diverso e più intenso livello di dialogo.

Non basta fare tutto questo, occorre riuscire a supportare il processo di progettualità imprenditoriale. Occorre un intervento di ordine radicalmente nuovo, di tipo “cognitivo”. E' possibile fare questo attraverso un nuovo **sistema di servizi di imprenditorialità**.

Esso può essere utilizzato direttamente dalle banche per costruire una immagine strategica dei territori in cui opera e del suo sistema di clienti. Essa può essere reso disponibile al territorio per attivare una nuova ed intensa azione imprenditoriale.

In appendice descriviamo il sistema di servizi che abbiamo progettato.



Un nuovo concetto di responsabilità sociale

La visione tradizionale della CSR ha come riferimento la tradizionale impresa manifatturiera. Per questo tipo di impresa essere socialmente responsabile è un vincolo. Un vincolo considerato giusto ed accettato, ma sempre un vincolo.

Il nuovo ruolo che la banca può assumere nello sviluppo dei territori dimostra che, per una impresa non manifatturiera, ma che opera in un business molto più complesso, socialità ed economicità sono obiettivi profondamente sinergici. Anzi, il rapporto si inverte: è la scoperta di un nuovo ruolo sociale che aumenta la capacità di produrre valore economico.

Appendice I° Un nuovo sistema di servizi d'imprenditorialità

Si tratta sostanzialmente di **tre tipi di servizi**:


- servizi di **utilizzo diretto della banca**
- servizi che la banca può offrire alle imprese. Sono servizi di rilancio competitivo e di generazione di nuove imprese
- servizi che la banca può offrire al territorio.

Ne proponiamo una breve descrizione funzionale.

1

Servizi di utilizzo diretto da parte della banca

Il nostro impegno di ricerca ci ha permesso di sviluppare una nuova **metodologia originale**. Essa permette, attraverso una intervista con l'imprenditore, di raggiungere gli obiettivi di visibilità strategica che abbiamo precedentemente descritto e riassunto nella figura che riproduciamo.

 Visibilità strategica	sul ... presente	sul ... futuro
della ... singola impresa	 Rating Strategico attuale	 Rating Strategico futuro
del ... sistema delle imprese clienti		



1

Mapping competitivo

L'operazione (e, quindi, il servizio) di mapping competitivo permette di compiere una **analisi strategica del presente**. Cioè di:

- descrivere il microsettore in cui opera una impresa
- individuare il potenziale di redditività di questo microsettore
- individuare la posizione competitiva dell'impresa in questo microsettore.

E' l'operazione che permette di raccogliere le informazioni strategiche fondamentali. E di costruire un data base di nuovo tipo

2

Rating competitivo

L'operazione (e, quindi, il servizio) di rating competitivo permette

- Sia una **valutazione dell'immediato futuro**:
 - Determinare la capacità di produrre valore nel futuro immediato conseguente a quella particolare posizione competitiva
- Sia una **valutazione del futuro più lontano**
 - Determinare l'evoluzione del potenziale di redditività di un settore
 - Valutare l'impatto delle strategie sull'evoluzione della posizione competitiva.
 - Determinare l'evoluzione della capacità di produrre valore nel futuro più lontano

Detto diversamente i servizi di mapping. Le prime due categorie di risultati permettono di costruire il **rating strategico presente** delle singole imprese e del sistema delle imprese.

L'ultima categoria di risultati permettono di determinare il **rating strategico futuro** sia delle singole imprese che del sistema delle imprese.

Questa metodologia è di utilizzo diretto della banca per individuare le imprese non hanno futuro, le imprese che posso costruire una competitività duratura e quali sono le strategie più adatte a raggiungere questo scopo.

Ma può anche essere fornita alle imprese clienti perché il rating strategico diventi uno strumento di consapevolezza sul futuro da parte delle imprese.

2

Servizi da offrire alle imprese

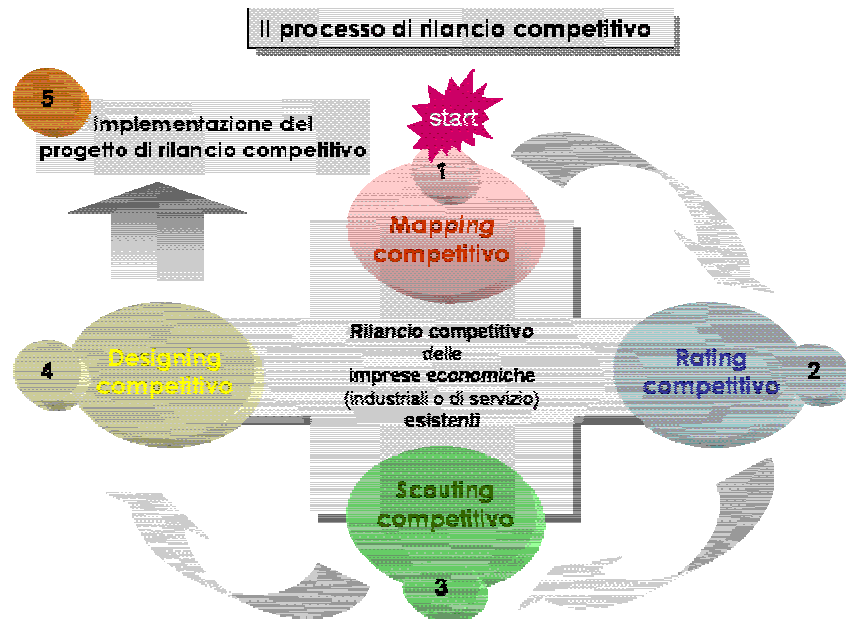
Come abbiamo detto si tratta di due tipi di servizi. I servizi di rilancio competitivo e di generazione di nuove imprese.

2.1

Servizi di rilancio competitivo

I **servizi di rilancio competitivo** sono strutturati di due gruppi. Il primo è di utilizzo diretto delle banche. Il secondo è di permettono di raggiungere il primo degli obiettivi che abbiamo precedentemente indicato. Cioè comprendere quali imprese, in che modo e con che costi possono diventare competitive.

Essi sono sostanzialmente cinque e si strutturano lungo quello che abbiamo definito: processo di rilancio competitivo.



Dei primi due tipi di servizi abbiamo detto. Descriviamo ora gli altri.



1

Mapping competitivo: ma cosa fa veramente un'impresa?

Questo servizio permette di costruire un'immagine strategica del sistema delle imprese clienti della banca.

In particolare permette di individuare un sistema industriale locale attraverso la descrizione della **identità competitiva** delle imprese (o dei sistemi di imprese) e della loro collocazione all'interno dei settori industriali di riferimento. E' importante specificare che i settori industriali che vengono descritti in quasi tutte le statistiche sono troppo generali. E' necessario individuarne le articolazioni specifiche (che abbiamo definito microsettori) nei quali si sviluppa il vero confronto competitivo.

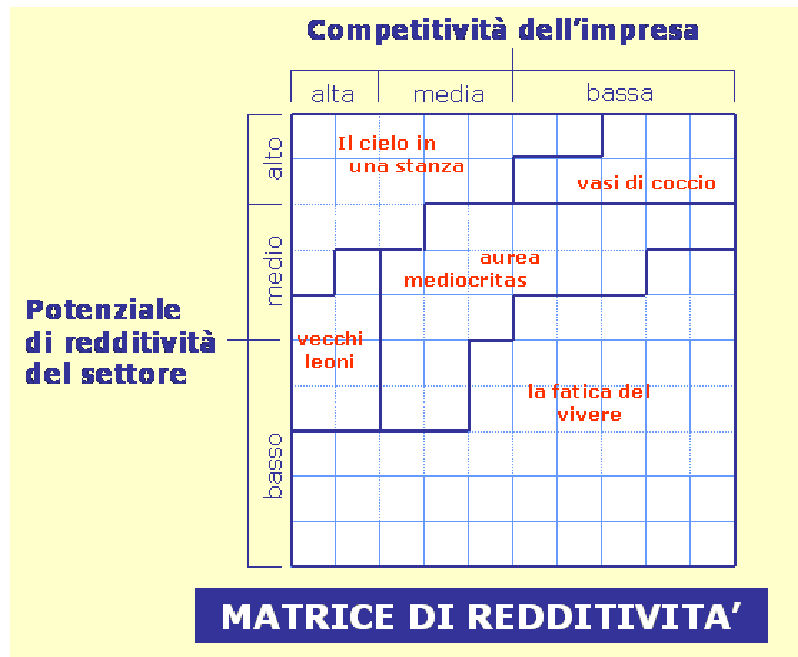
Questa immagine è la "materia prima" per assegnare il rating competitivo alle imprese (o ai sistemi di imprese), ma è anche utili a fini progettuali perché permette di evidenziare sinergie, sovrapposizioni, complementarità tra imprese. Ciò permette di disporre di tutte le informazioni di base per poter immaginare e progettare reti di imprese.

Può sembrare incredibile, ma oggi non esiste alcuna descrizione della identità competitiva delle imprese all'interno dei microsettori in cui operano. Questo vuol dire che non sono disponibili i dati più rilevanti per politiche industriali, per politiche del credito, per prevedere le dinamiche occupazionali. E per qualunque altro tipo di intervento sul sistema industriale.

2

Rating competitivo: la identità di una impresa è potenzialmente feconda?

Il rating competitivo è una operazione di valutazione della potenzialità di produrre valore di una impresa (o di un sistema di impresa) nel futuro che si fonda sulla descrizione della identità competitiva delle imprese e della loro posizione nel settore industriale di riferimento (microsettore). L'operazione di rating consiste nel posizionare l'impresa in una matrice a due dimensioni che abbiamo definito "**matrice di redditività**". La dimensione verticale rappresenta il potenziale di redditività del settore in cui opera l'impresa. Il potenziale di redditività è determinato dal tipo di competizione che sta affrontando l'impresa. Le possibili tipologie di competizione sono quelle che caratterizzano ciascuna fase del ciclo di vita del valore che è stato descritto nel primo allegato. La dimensione orizzontale rappresenta, invece, la competitività dell'impresa che dipende dalla quota di mercato dell'impresa nel microsettore economico in cui opera. La matrice è suddivisa in cinque aree che visualizzano, anche metaforicamente, la potenzialità di produrre valore di una impresa.



3

Scouting competitivo: quali sono le risorse e le opportunità non sfruttate?

Il posizionare l'impresa sulla matrice di redditività rivela se la sua identità attuale permette all'impresa stessa di produrre valore economico nel futuro.

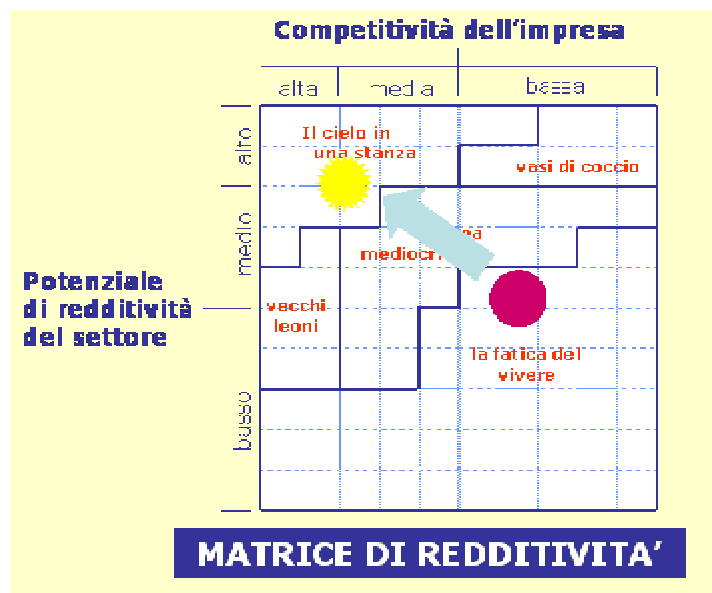
Nel caso in cui la posizione dell'impresa sulla matrice mostri che l'identità dell'impresa non è più adatta a produrre valore economico, allora è necessario avviare un processo di riprogettazione che si fonda sulle opportunità e risorse a disposizione dell'impresa che non erano mai state sfruttate: opportunità di mercato, risorse di competenza e mille altre. Ora, come abbiamo detto, **l'ostacolo principale che le imprese si trovano davanti è costituito da loro stesse**. Infatti, se è vero che una impresa nasce fruttando opportunità e risorse prima mai sfruttate, è, però, altrettanto vero che

il successo costruisce un filtro verso ulteriori potenzialità. Per permettere alle imprese di tornare a “vedere” nuove risorse e nuove opportunità è necessario un servizio di presentazione esplicita e dettagliata delle stesse. Il servizio di scouting competitivo ha l’obiettivo di guidare le imprese alla scoperta delle risorse e delle opportunità dimenticate.



Designing competitivo: è possibile immaginare un progetto significativo per lo sfruttamento delle risorse e delle opportunità?

Dopo aver riscoperto risorse ed opportunità, occorre progettare i cambiamenti da apportare all’impresa per sfruttare queste risorse ed opportunità. Questi cambiamenti permetteranno all’impresa di variare la sua posizione sulla matrice di redditività.



Dalla nuova posizione sarà possibile valutare l’impatto, in termini di variazione della capacità di produrre valore economico, dei cambiamenti progettati. E di decidere se il piano di cambiamento progettato è fecondo oppure è uno strumento di dispersione di risorse.

Implementazione del progetto di rilancio competitivo: come realizzare il posizionamento competitivo progettato.

Per realizzare il progetto di rilancio competitivo è necessario disporre di un sistema di servizi che permettano di realizzare le diverse opzioni di cambiamento. Esse sono sostanzialmente le seguenti:

- migliorare le componenti fondamentali dell'identità di una impresa:
 - l'organizzazione
 - I prodotti e i mercati attuali
- governare meglio l'impresa
- finanziare il suo sviluppo
- certificare i diversi aspetti della sua attività

Questi, in realtà, sono i tradizionali servizi alle imprese, che trovano un loro nuovo significato e funzione inseriti all'interno del nuovo sistema di servizi che stiamo descrivendo.

Il processo che abbiamo descritto porterà a consapevolizzare che molte imprese non potranno mai né innovare profondamente, né costruirsi una posizione competitiva sostenibile. Allora occorre progettare una loro uscita dal mercato che, come abbiamo indicato come necessario, non disperde i patrimoni di persone e di risorse che queste imprese posseggono.

2.2

Servizi per la generazione di nuove imprese

Ma la ricerca della competitività non basta!

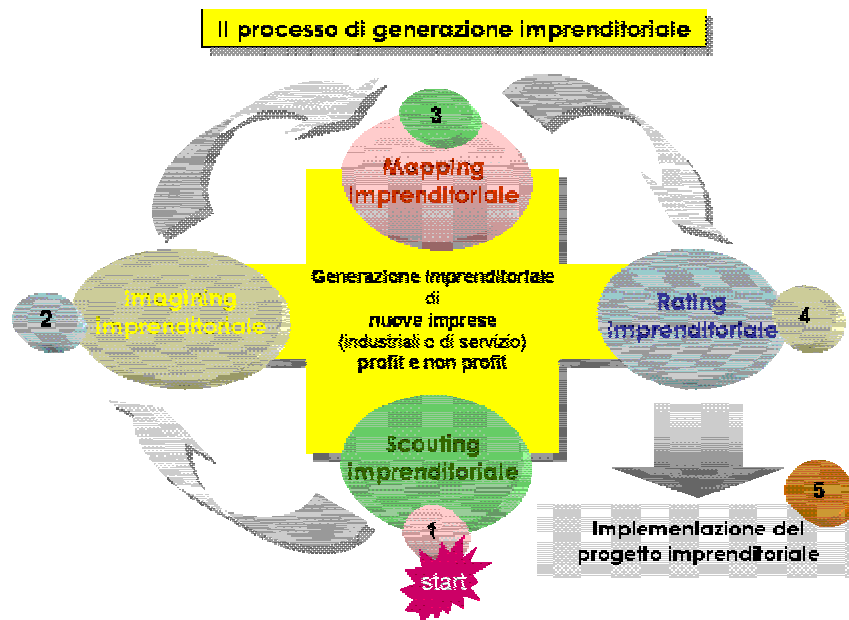
Anche se, momentaneamente, una impresa riuscisse ad acquisire un rilevante vantaggio competitivo, il conflitto non si fermerebbe. Gli sconfitti reagirebbero e il conflitto diverrebbe sempre più aspro. Allora diventa importante la generazione di imprese nuove che garantiranno una nuova fase di produzione di valore economico, ma che potranno anche aprire nuovi spazi alle imprese esistenti, industriale e non.

I servizi di rilancio imprenditoriale permettono di raggiungere questo obiettivo e costituiscono il cuore del nuovo sistema di servizi.

Essi sono indirizzati a fare quello che nessuno immagina possibile: entrare nel cuore segreto dell'imprenditorialità. Oggi molti auspicano un ritorno allo spirito imprenditoriale, ma questa esortazione sembra avere una funzione "magica". Noi crediamo che in una società complessa che vuole uscire dalla trappola dell'economia tradizionale, che si ponga l'obiettivo di valorizzare le

risorse del territorio, la progettualità imprenditoriale non possa più essere il prodotto di individualità “speciali”. Ma debba essere supportata da conoscenze e strumenti metodologici che aiutino la progettualità di persone potenzialmente desiderose di intraprendere nuove frontiere. I servizi di rilancio imprenditoriale sono servizi che rendono disponibili quelle competenze e metodologie che possiamo definire “di imprenditorialità”.

Si possono generare nuove imprese attraverso il processo descritto nella figura seguente.



Esso è costituito da 5 fasi fondamentali che corrispondono alle cinque fasi del processo di rilancio competitivo. Ma sono attivate in momenti diversi e svolgono una funzione “creativa” e non “ristrutturativa”. I protagonisti sono i nuovi imprenditori che possono essere singoli individui, società di capitali, cooperative etc.



1

Scouting imprenditoriale: quali opportunità e risorse per nuove imprese?

Lo scouting imprenditoriale è “qualitativamente” diverso dalla scouting competitivo perché riguarda un insieme di opportunità al contempo più vasto e più soft.

Esso permette di rendere visibili alla comunità locale tutte le risorse ambientali, culturali enogastronomiche etc. che possano essere sfruttate per costruire nuove imprese.

2

Imaging imprenditoriale: quale nuove imprese sono possibili?

Partendo da una visione (individuale o collettiva) vivida ed intensa delle nuove opportunità e delle nuove risorse, gli aspiranti imprenditori vengono supportati nel definire un piano d’impresa che contiene sia la descrizione della identità strategico-organizzativa della nuova impresa, sia la descrizione del processo attraverso questa impresa viene generata.

3

Mapping imprenditoriale: quale nuova immagine del sistema economico?

L’insieme delle nuove imprese può e deve essere descritto nello stesso modo in cui viene descritto il sistema delle imprese esistenti. Questa immagine del futuro che sta nascendo costituisce lo stimolo per attivare ulteriori sforzi di immaginazione imprenditoriale da parte di coloro che possono utilizzare le nuove imprese come “materia prima” per immaginare ulteriori imprese industriali o di servizio. Il mapping imprenditoriale fornisce, insomma, la materia prima per attivare il circolo virtuoso della imprenditorialità di popolo.

4

Rating imprenditoriale: le nuove imprese sapranno produrre valore?

Dopo averle progettate, è necessario posizionare le nuove imprese nella matrice di redditività che, come abbiamo detto, permette di capire se esse sono destinate a produrre valore o meno. Nel caso in cui il progetto di impresa porti a collocare l’impresa stessa in una zona “non feconda” della matrice, nasce la necessità (con le modalità suggerite dalla matrice stessa) di ridisegnare il progetto della nuova impresa attraverso una nuova fase di “imaging imprenditoriale”.



Implementazione del progetto imprenditoriale.

Per realizzare le nuove imprese sono necessari gli stessi servizi che abbiamo indicati come indispensabili per la realizzazione dei progetti di rilancio competitivo. Certamente andranno attivati in diverse forme ed in diversi modi.

3

Servizi di sviluppo territoriale

I servizi di rilancio competitivo e per la generazione di nuove imprese costituiscono il nucleo vivo e fecondo delle nuove strutture di servizio. Esse devono, però "nutrirsi", di un territorio favorevole e fecondo. E' necessario, allora, attivare dei servizi per lo sviluppo territoriale.

Si tratta sostanzialmente di:

- servizi di conoscenza
- servizi istituzionali

Servizi di conoscenza

Perché se ne possano sfruttare appieno le potenzialità è necessario attivare anche un **servizio di diffusione di conoscenza** in modo che alla comunità locale vengano rese disponibili tutte le conoscenze necessarie per comprenderli ed utilizzarli.

In particolare si possono realizzare "learning object" che possono attivare processi autoformativi e di dialogo comunitario.

I learning object potranno riguardare le seguenti macrotematiche:

- analisi e progettazione strategica
- il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione
- lo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi mercati
- la certificazione dell'attività dell'impresa
- il finanziamento dell'attività dell'impresa
- il governo dell'impresa (dalla successione generazionale al rapporto tra managers ed azionisti).

Servizi istituzionali

Il nuovo tipo di struttura di servizio che abbiamo descritto stimola lo sviluppo economico e sociale locale fornendo i servizi precedentemente descritti.

Esso, però, si impegna anche in una serie di iniziative, che possiamo definire istituzionali, e che permettono di costruire il contesto nel quale la proposta di servizi acquista significato.



Le iniziative istituzionali immaginate sono le seguenti.

I° iniziativa istituzionale

Un'auto-analisi competitiva dei settori economici fondamentali

Le prime due fasi del progetto di rilancio competitivo (il mapping competitivo ed il rating competitivo) costituiscono una attività preliminare a qualunque intervento di sviluppo. Esse forniscono una visione strategica (competitiva) della situazione attuale che non è possibile ricavare dalle informazioni "ufficiali".

Sarà compito delle nuove strutture di servizio produrre annualmente una tale analisi che servirà sia come punto di partenza per progettare gli interventi che come bilancio annuale dei progressi ottenuti.

Parliamo di auto analisi perché essa sarà prodotta attraverso una redazione sociale. Alla quale evidentemente parteciperanno principalmente gli stakeholders ufficiali dello sviluppo locale.

II° iniziativa istituzionale

Un Libro Bianco sulle risorse e le opportunità non sfruttate

Accanto, in parallelo ed in funzione di stimolo alla analisi competitiva, verrà presentato ogni anno un **Libro Bianco** sulle opportunità e le risorse non sfruttate.

In questo caso alla redazione sociale parteciperanno non solo gli stakeholders ufficiali, ma sarà stimolata la partecipazione di tutti gli stakeholders innovativi che solitamente vivono nelle dimensioni interstiziali della società.

III° iniziativa istituzionale

La creazione di un portale per lo sviluppo

Verrà creato una **piazza virtuale** che:

- Costituirà un ambiente di dibattito continuo sullo sviluppo locale. Verranno pubblicati sia l'auto analisi competitiva dei settori fondamentali sia il Libro Bianco sulle opportunità e le risorse. E vi saranno spazi nei quali gli stakeholders garantiranno una alimentazione continua a questi due contributi "fondazionali" allo sviluppo economico sociale locale.
- Permetterà l'accesso ai learning object che garantiranno agli imprenditori attuali e potenziali di disporre di tutte le conoscenze necessarie per costruire piani di rilancio competitivo o piani di nuove imprese.
- Offrirà le funzionalità che permetteranno di accedere on line (nella misura in cui questo è possibile) ai servizi che abbiamo descritto.
- Offrirà le funzionalità necessarie a creare imprese reti virtuali. In concreto le funzionalità di una piattaforma B2B.



Appendice II°

Una nuova cultura d'impresa

La nostra proposta nasce da un salto di paradigma.

La cultura e la prassi della competitività sono figlie di una visione moderna dell'uomo e dell'economia. La crisi della cultura e della prassi della competitività è la manifestazione "locale" di una crisi più generale della visione "moderna" del mondo.

Per costruire una nuova proposta ci siamo immersi in tutto quel mondo di metafore e modelli che viene definito post-moderno. Ne abbiamo visto le innovazioni e i limiti. Abbiamo enucleato quella specifica concretizzazione del pensiero post-moderno che è la metafora della complessità. E ne abbiamo completato la portata rivoluzionaria producendo quello che ci sembra un nuovo paradigma che propone una nuova visione del mondo e dell'uomo.

Da questo nuovo paradigma abbiamo "dedotto" una nuova cultura di impresa che è stata la materia che ci ha permesso di sviluppare il nuovo sistema di servizi.

Non sappiamo come "funziona" una impresa

Siamo convinti che il problema di fondo dello sviluppo, sia il fatto che la cultura d'impresa ufficiale non è in grado di fornire né modelli né tanto meno strumenti per comprendere e gestire le dinamiche che presiedono lo sviluppo delle imprese.

Non è questa la sede per approfondire questa nostra convinzione, ma un esempio è doveroso: il problema della valutazione della capacità di produrre ricchezza delle imprese nel futuro.

E' un problema chiave per definire strategie e politiche di intervento. Bene, oggi non esiste alcuna teoria né metodologia che serva a questo scopo. Questo significa che non abbiamo né teorie, né metodologie che ci aiutano ad avere una visibilità verso il futuro. Esistono metodologie che servono a conoscere profondamente la struttura patrimoniale, economica e finanziaria delle imprese. Ma queste metodologie si limitano a ragionare sul presente. E non offrono alcuno strumento per prevedere il futuro. Esistono metodologie di analisi strategica, ma, anche queste, permettono di descrivere soltanto il posizionamento sul mercato di una impresa. E non propongono alcun algoritmo (né qualitativo, né quantitativo) né per prevedere la potenziale capacità di produrre valore partendo dal posizionamento di una impresa né prevedere l'evoluzione del suo posizionamento competitivo. Detto diversamente: esistono solo strumenti per valutare in termini patrimoniali, economici e finanziari l'oggi. Ma non esistono strumenti per avere una visione "olistica" (il legame tra strategia e capacità di produrre ricchezza) dell'oggi. E tanto meno per costruire una visione del domani: né parziale, né olistica.

Una **piccola riflessione sulla retorica dello sviluppo**. Oggi moltissimi invocano una più diffusa cultura d'impresa. Come se essa visse in qualche mente, ma non riuscisse a trovare un medium adatto a diffonderla. Quasi gli fosse impedito. Purtroppo non è così. Non siamo di fronte ad un



problema di comunicazione, ma di sostanza. Una cultura d'impresa che descriva i processi di sviluppo dell'impresa non esiste. Allora il richiamo alla cultura d'impresa è solo retorica. Forse è qualcosa di peggio: è il riferimento alla propria personale visione del mondo che, etichettandola come cultura d'impresa, evita di essere approfondita, sfidata alla prova delle teorie e dei fatti.

Ma se non abbiamo una cultura che ci permette di comprendere il "funzionamento" dei processi di sviluppo delle imprese, delle persone e dei sistemi economici, allora **come abbiamo fatto, allora, a costruire sviluppo economico?** A costruire quello sviluppo economico che abbiamo definito addirittura "miracolo"? Ci siamo riusciti sostanzialmente perché le classi dirigenti del tempo hanno sviluppato una conoscenza intuitiva ed empirica che, purtroppo è rimasta solo nei comportamenti (non è neanche riuscita a diventare tradizione orale). La ricerca "ufficiale" sui sistemi umani non ha ritenuto di dover indagare su questa conoscenza sviluppata nell'esperienza. Ma si è costruita una cultura manageriale tutta sua, completamente autoriferite, che è adatta a far funzionare burocrazie, ma non a generare nuove imprese viventi.

Ora quella conoscenza esperienziale così efficace ed efficiente è stata sviluppata in un mondo che, poi, è cambiato radicalmente. E, in questo nuovo mondo si sta dimostrando sempre meno adatta a comprendere e a gestire lo sviluppo dei sistemi umani.

Allora **la situazione attuale** è quella di una conoscenza "esperienziale" nata e sviluppata in mondo che non c'è più e di una conoscenza "accademica" assolutamente insufficiente.

Ci si permetta di **descrivere questa situazione con una metafora**: stiamo tentando di aggiustare il televisore con il martello convinti che sia il teatrino delle marionette. Non deve, quindi, meravigliare che si immaginino soluzioni che non funzionano. Soluzioni che funzionano come martellate sul televisore: lo trasformano in frantumi di vetro.

Uno sforzo di ricerca

Cosa fare, allora?

Se tutto quello che abbiamo detto è corretto, allora il primo passo da fare per costruire sviluppo è quello di **attivare un processo di ricerca**. Ma un processo non di ricerca tecnologica, ma di ricerca sul **funzionamento e lo sviluppi dei sistemi umani**.

Solo una nuova cultura d'impresa, capace di comprendere i processi di sviluppo dei sistemi umani, può servire come base per sviluppare competenze, metodologie e servizi adatti a costruire sviluppo.

Noi abbiamo intrapreso questo progetto di ricerca per cercare di capire le "leggi" di funzionamento e sviluppo di mercati, imprese e persone. Per trovare, insomma, gli "strumenti" adatti a sostituire il martello.



Abbiamo ottenuto risultati che certamente non sono definitivi, ma che, innanzitutto, ci hanno permesso scoprire la “trappola” della competitività. Poi, di immaginare la via della imprenditorialità di popolo per uscirne. Da ultimo, e più importante, di immaginare e progettare un sistema di servizi che possa supportare ogni comunità locale ad attivare una imprenditorialità di popolo.

Le dinamiche dello sviluppo

Inizieremo descrivendo il processo di evoluzione di una impresa. E, poi, generalizzeremo il discorso alla evoluzione di sistemi sociali, di miracoli e rinascimenti. Tutti questi processi sono caratterizzati da due fasi fondamentali: prima un nascere e, poi, proprio perché si è nati, un morire.

La visione del mondo di riferimento

Ogni modello ha al suo fondamento una “filosofia” specifica, cioè una visione del mondo che ne struttura le caratteristiche principali.

Ora, mentre tutti i modelli di management (da quelli strategici a quelli organizzativi) hanno come fondamento una visione del mondo analitico-riduzionistica (cognitivamente: da cervello sinistro) la nuova cultura d'impresa che abbiamo costruito ha come fondamento la **metafora della complessità** che é, al contrario, di tipo olistico-costruttivista (cognitivamente: da cervello destro).

La metafora della complessità si concretizza nella metafora dei **sistemi autopoietici ed autoreferenziali** che descrive il processo di nascita crescita e sviluppo di un sistema complesso. Certamente non è questa la sede per descrivere scientificamente la teoria. Ne possiamo solo indicare le caratteristiche generale riferendoci al sistema complesso che è più “vicino” a noi tutti: l'uomo.

Se si guarda al sistema “uomo”, non si fatica a riconoscere che questo sistema, pur essendo molto complesso, si sviluppa attraverso una dinamica molto semplice: quando il corpo smette di crescere (autopoiesi) inizia ad involversi (autoreferenzialità) fino alla morte.

Per ogni sistema complesso vale una simile dinamica semplice e fondamentale al tempo stesso. Anche per l'impresa: essa nasce attraverso un atto di creazione imprenditoriale e, poi, si chiude in se stessa. Inizia, cioè, un **processo involutivo** che vede crescere il livello della competizione e calare contemporaneamente e proporzionalmente la sua capacità di produrre valore.

Utilizzando la teoria dei sistemi autopoietici ed autoreferenziali siamo riusciti a comprendere i processi di sviluppo di una impresa.

La nascita di una impresa

Il protagonista del processo che genera una nuova impresa è un particolare attore “trasgressivo” che viene chiamato imprenditore che si comporta sostanzialmente come un profeta che vuole realizzare le sue profezie.



Egli, partendo da un risorsa o da una opportunità non ancora sfruttata (una tecnologia per le imprese industriali), immagina un “prodotto” (che può essere, naturalmente, anche un servizio) capace di soddisfare esigenze che sono ancora latenti nella società.

L'imprenditore propone questo prodotto ed inizia a dialogare (non si propone di comunicare qualcosa che ha già deciso, ma di ascoltare, mobilitare, far progettare) sia con l'ambiente esterno (la società, che vede come popolata di risorse e di opportunità) che con l'ambiente interno (la sua organizzazione, cioè la sua rete interna di risorse ed opportunità). Questo dialogo lo porta a far evolvere socialmente la sua proposta iniziale fino a generare un prodotto condiviso (perché costruito insieme) con il mercato e con l'organizzazione.

In **sintesi**: un imprenditore di successo attiva un vero e proprio processo di creazione sociale di una nuova realtà. Tanto più forte è al sua speranza, tanto più forte ed intensa è la progettualità sociale che è in grado di attivare.

E' fondamentale comprendere fino in fondo il risultato che produce un processo di creazione sociale della realtà di questo tipo. Esso non attiva solo un nuovo scambio economico, ma crea un vero e proprio “universo antropologico” caratterizzato da una sua specifica visione della società che si manifesta attraverso quel particolare scambio economico.

In sintesi, allora, un imprenditore è un attore trasgressivo che trasforma un “volgo disperso che nome non ha” in un popolo che si riconosce in un modello di società.

Se questo è vero, allora **le dinamiche di successo delle storie imprenditoriali sono tutto il contrario di quello che la cultura manageriale insegna:**

- il successo non è determinato dall'intuire le direzioni di sviluppo del mercato, ma dal generarle.
- Questo “generare” non è frutto della innovazione tecnologica, ma della passione sociale. Noi tutti siamo al posto in cui siamo e viviamo la vita che viviamo perché la generazione di imprenditori che hanno creato il miracolo economico italiano volevano una nuova civiltà. E hanno costruito questa nuova civiltà senza praticamente né ricercare, né introdurre alcuna innovazione tecnologica.

Utilizzando la stessa metafora dei sistemi poetici ed autoreferenziali, ci è stato possibile comprendere anche tutti gli altri processi di sviluppo.

La nascita di un sistema Paese

Il tipo di processo che genera una impresa di successo ha generato anche il nostro attuale sistema paese. Gli imprenditori, grandi e piccoli, noti e sconosciuti, che hanno creato il miracolo economico italiano, (certamente in modo intuitivo ed autarchico, ma attraverso un dialogare intenso con il mercato) hanno immaginato una nuova società. E i loro prodotti e le loro imprese sono diventati la “incarnazione” di questa nuova società immaginata.



Solo per dare alcuni cenni del fenomeno.

La FIAT ha prodotto automobili a basso costo. L'IRI ha costruito la più vasta rete di autostrade d'Europa. L'ENI ha reso disponibile su tutte le strade la "potente benzina italiana". Così facendo queste imprese hanno guidato, attraverso un processo di creazione sociale di conoscenza, inconsapevole, ma non per questo meno intenso, la nascita di un Paese "auto-centrico"

Ripetere che si tratta di una scelta atropo logica e sociale profonda. Si tratta di un metodo di costruzione sociale che non è di decisionismo razionale.

Ci si permetta un inciso: se lo sviluppo è figlio del desiderio di una nuova società, allora la **strategia della competitività**, così tanto osannata, con la quale si pensa di ricostruire il nostro sistema paese, è **tragicomica**. Immaginate i nostri padri che, guardando le macerie della guerra, si fossero posti l'obiettivo di far diventare competitive imprese e istituzioni che non esistevano più! Sarebbero stati certamente comici. Di una comicità resa grottesca dal fatto di essere rappresentata in un teatro di macerie.

La **classe politica e la classe sindacale** che hanno affiancato la classe imprenditoriale nel dopo guerra hanno vinto anch'esse una sfida imprenditoriale: non si sono date come obiettivo quello di migliorare il funzionamento dello stato fascista, ma di rifare uno stato radicalmente nuovo. L'esempio più lampante è stato quello della Costituente e della Costituzione. E' la dimostrazione più eclatante che, a quel tempo, anche le classi politiche e sindacali hanno attivato processi molto efficaci di creazione sociale di una nuova realtà molto efficaci.

La creazione di imperi e rinascimenti

Il tipo di processo che ha generato il nostro sistema paese aveva creato imperi e rinascimenti.

L'Italia è sempre stata riconosciuta essere un popolo di poeti santi e navigatori. Che è come dire un popolo di imprenditori dello sviluppo. Questi imprenditori dello sviluppo hanno sempre "lavorato" attivando e gestendo processi di creazione sociale di nuove realtà. Tutti gli imperi e tutti i rinascimenti sono stati generati non da processi di analisi e di scelta razionale, ma da vastissimi e partecipatissimi processi di creazione sociale di nuovi mondi.

Dopo aver spiegato i meccanismi della nascita, la metafora dei sistemi autopoietici ed autoreferenziali riesce anche a spiegare come accada che **imprese, sistemi paese, rinascimenti ed imperi si spengono**.

E la ragione è molto semplice: proprio perché si inizia a cercare competitività.

Lo spegnersi dell'impresa

Il processo di inesorabile spegnersi dell'impresa inizia con un obiettivo assolutamente legittimo, anzi doveroso: fare in modo che lo scambio economico, costruito socialmente, diventi sempre più efficiente ed efficace. Per raggiungere questo obiettivo, però, l'impresa deve cercare di



razionalizzare i suoi processi interni (il mito dell'efficienza). Perché questo avvenga è necessario che ad un processo di progettualità sociale si sostituisca un processo direttivo: l'imprenditore si trasforma in un manager che, legittimato dal consenso di coloro che beneficiano dello scambio economico, ne guida la "efficientizzazione".

Da un punto di vista "strategico" si può dire che lo "sguardo" si posa sull'interno, invece che sull'esterno. Da un punto di vista sistemico si può dire che il sistema sceglie la via dell'autoreferenzialità.

In un mondo in veloce cambiamento, il successo, però, non è stabile, ma viene immediatamente eroso da mille spinte disgreganti:

- Gli abitanti di questo microuniverso (il popolo) sono abitanti anche di mille altri universi antropologici e continuano a cercarne di nuovi. Questo significa che le esigenze nelle quali si sono riconosciuti e che hanno strutturato il significato e le prestazioni dei prodotti delle imprese attuali tendono ad affievolirsi, a modificarsi.
- Nuove tecnologie stimolano nuovi desideri
- I confini di questo microuniverso non sono impermeabili. E, se questo universo è appetibile (lo scambio economico produce valore), subisce il fenomeno dell' "**immigrazione competitiva**". Si propongono come partecipanti ai benefici dello scambio economico anche altri attori economici. Cioè cominciano a nascere i concorrenti.

Di fronte a questi processi di "erosione", come si reagisce?

Una **prima possibile alternativa** è quella di riportare lo sguardo verso l'esterno, di riattivare un nuovo processo di creazione sociale di una nuova realtà che, stimolato da nuove opportunità e nuove risorse (non necessariamente solo da nuove tecnologie), da nuovi desideri e da nuovi attori, vada a creare un nuovo microuniverso che si concretizza in un nuovo scambio economico. La prima alternativa è, insomma, quella di reimprenditorizzarsi

Ma si tratta di una alternativa eroica perché ha come presupposto che l'imprenditore, diventato oramai manager (di sostanza anche se non di nome), rinunci ai privilegi della managerialità e ritorni al vagabondaggio ed alla avventura dell'imprenditorialità accettando di rimettere in discussione la sua identità cognitiva e di potere.

La **seconda alternativa è proprio quella della competitività**.

L'altra alternativa è la ricerca di qualità ed efficienza migliori di quelle dei concorrenti: si risponde alla minaccia dei "nuovi entranti" cercando di rendere sempre migliore il proprio prodotto e sempre più efficiente la propria organizzazione in modo da riuscire ad accaparrarsi, interpretare il maggior numero possibile di scambi economici. Questa strategia della competitività non solo è impossibile, come abbiamo detto, almeno per la grande maggioranza delle imprese che costituiscono il sistema industriale italiano, ma è anche intrinsecamente dannosa.



Innanzitutto è dannosa perché si tratta di una strategia a investimenti crescenti e a rendimenti calanti, una strategia che porta ad un conflitto continuo tra concorrenti e, quindi, alla progressiva erosione del valore producibile.

Nella pagina introduttiva abbiamo definito questo processo “effetto stadio”

La storia della degenerazione imprenditoriale della FIAT è la classica manifestazione dell'effetto stadio.

Ma la **strategia della competitività ha anche un effetto molto più devastante** in un mondo in cambiamento: porta ad un vero e proprio **blocco cognitivo**. Infatti, per migliorare il proprio prodotto e l'efficienza della propria organizzazione (e cercare di diventare così più competitivi) occorre “immergersi” profondamente in essi: quanto più ci si immerge nel prodotto e nell'organizzazione, tanto più si comprende come migliorarli. Ma, contemporaneamente, proprio a causa di questo immergersi, lo stesso prodotto e la stessa organizzazione sembrano sempre di più come gli unici possibili. Tutte le nuove opportunità che compaiono all'esterno richiedono, per essere sfruttate, un cambiamento nel sistema d'offerta (nel prodotto) e nell'organizzazione dell'impresa. Ed allora vengono considerate come minacce.

Concludendo: la strategia della competitività porta a non comprendere più cosa accade nel mercato e nel mondo. A insistere nel proporre al mondo ed al mercato cose che interessano sempre meno. In sintesi, la strategia della competitività costringe ad un rifiuto del nuovo e ad un inasprimento del confronto competitivo con concorrenti sempre più numerosi ed agguerriti. Non è certamente un risultato del quale vantarsi.

Stabilizzare l'ambiente significa esorcizzare l'innovazione.

Lo spegnersi di miracoli, imperi e rinascimenti

Non solo le imprese, ma anche i miracoli, gli imperi ed i rinascimenti tendono a spegnersi “motu proprio”. Il processo è sempre esattamente lo stesso, anche se si manifesta in modo diversi.

Il sistema industriale italiano, attraverso un processo di sviluppo che è stato definito “miracolo” è riuscito a costruire una società industriale avanzata fondata sull'automobile. Ma poi, da questo modello di società non si è più staccato. Staccandosi così dal processo di sviluppo sociale che sta proprio portando al superamento sia della società industriale nel suo complesso che a quella particolare declinazione di una società industriale che è quella, autocentrica, italiana.

Gli Imperi e rinascimenti sono degenerati in compiaciute contemplazioni di se stessi, incapaci di ascoltare le nuove risorse, le nuove opportunità e i nuovi protagonisti. Ad ogni rinascimento segue il suo barocco, verrebbe da dire.

Un modello di dettaglio della fase di “spegnimento”

La nostra ricerca si è spinta a definire in modo più operativo il processo di degenerazione di una impresa. Dello svilupparsi dell'effetto stadio, insomma



Esso consta di quattro fasi.

I FASE

La competizione di QUALITÀ

Se l'azione di creazione di un nuovo mercato da parte dell'imprenditore ha successo, questo significa che si viene a strutturare uno scambio economico ben definito, positivo e visibile tra l'impresa e questo mercato. Allora accade, inevitabilmente, che in quel mercato cerchino di introdursi gli imitatori. Si accende, altrettanto inevitabilmente, una battaglia tra chi ha generato il business e gli imitatori. **Tale battaglia si sviluppa sul terreno della qualità.**

Se nella prima fase viene creato un mercato, nella seconda fase tale mercato si popola di concorrenti.

Accadono anche altre cose. Soprattutto si interrompe il dialogo "poietico" con i clienti. Le imprese hanno accettato che il significato del prodotto sia intoccabile. Il cliente, co-progettatore del significato del prodotto, non è più necessario. Diventa solo il riferimento sempre più teorico per la qualità del sistema d'offerta. Paradossalmente diventa interessante il concorrente e non il cliente.

II FASE

La competizione di EFFICIENZA

Le imprese che escono vincitrici dalla battaglia di qualità hanno un differenziale di qualità con gli sconfitti, ma non tra di loro.

Per differenziarsi agli occhi del cliente non rimane che ridurre il prezzo più dei concorrenti. Per ridurre il prezzo più dei concorrenti occorre diventare più efficienti degli stessi concorrenti. Inizia allora quella battaglia fatta di reengineering continuo con obiettivi di automazione ed efficienza che costringe l'attenzione dell'impresa sempre più verso l'interno.

Nella **fase imprenditoriale** l'esterno era il cliente che era un alleato per costruire un mercato. L'interno era una organizzazione da formare che era anch'essa un alleato. Poi, nella **fase di competizione di qualità** l'esterno è diventato soprattutto concorrenti da combattere. Ora anche l'organizzazione si trasforma in un nemico da combattere.

III FASE

La competizione di RAPPRESENTAZIONE

Se la battaglia della qualità omogeneizza la qualità la successiva battaglia di efficienza omogeneizza l'efficienza. Se la qualità e l'efficienza sono state "stabilizzate", la ulteriore inevitabile competizione tra i vincitori della battaglia della qualità e dell'efficienza si gioca sulle capacità di fornire una differenziazione del prodotto generata dalla comunicazione. Ma si tratta di una comunicazione che genera solo "protesi" di identità.



IV FASE

La difesa da un AMBIENTE ESTERNO diventato ostile

Naturalmente per la comunicazione accade quanto è accaduto per qualità ed efficienza. All'inizio i concorrenti vengono selezionati in base alle loro capacità di comunicazione, ma, alla fine, i vincitori sono caratterizzati dalla stessa capacità di comunicare.

Possiamo dire che, alla fine della fase di rappresentazione, i concorrenti si trovano ad avere la stessa forza relativamente alle armi competitive fondamentali (qualità del sistema d'offerta, efficienza organizzativa, capacità di comunicazione).

Cosa accade allora? Che si innesca, allora, una **battaglia di prezzo** che non è più sostenuta da recuperi di efficienza, ma avviene a scapito della redditività. Una battaglia di prezzo che nessuno riesce più a controllare.

Una metafora di sintesi: il ciclo di vita del valore

Tentando di proporre una sintesi della storia di evoluzione di una impresa nel suo mercato e, quindi, della sua capacità di produrre valore, proponiamo l'**immagine del blocco imprenditoriale**.

La vita di una impresa nasce da una innovazione imprenditoriale che poi, piano piano, si spegne perchè viene meno la capacità (la voglia) dell'imprenditore di innovare e, quindi, cresce la competizione.

L'instaurarsi del blocco imprenditoriale è il frutto del progressivo rinchiudersi dell'impresa in confini sempre più angusti.

La conseguenza del blocco imprenditoriale è la perdita della capacità di produrre valore.

Ci si permetta una **osservazione conclusiva**: proponendo il modello precedentemente descritto compiamo una vera e propria rivoluzione copernicana. Se in un mercato si osserva un certo tipo di competizione, essa non è un elemento strutturale del mercato, ma è generata dai comportamenti delle imprese.

Se una impresa si sente coinvolta, ad esempio, in una competizione di qualità significa che essa ha scelto di aumentare la sua capacità di produrre valore giocando sulla qualità.

E questo gioco la porterà poi inesorabilmente a giocare sull'efficienza.

E così via involvendo fino a perdere completamente la sua capacità di produrre valore.

Proponiamo nella pagina seguente un rappresentazione grafica del ciclo di vita del valore.

Il ciclo di vita del valore

(L'evoluzione di un settore industriale è determinato dai comportamenti strategici)

