

$\frac{A_{13}}{404}$

Manuel Bordignon

**EVOLUZIONE
E SVILUPPO
D'IMPRESA**



Copyright © MMX
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-3670-9

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: dicembre 2010

INDICE

Introduzione	9
Parte I: Criticità e crucialità nello sviluppo dell'impresa	
CAPITOLO 1	
L'IMPRESA COME SISTEMA IN CONTINUA EVOLUZIONE: LA DEFINIZIONE DEL CORE BUSINESS E LO SVILUPPO DI COLLABORAZIONI	
1.1 L'innovazione come base di sopravvivenza e di sviluppo dell'impresa	19
1.1.1 <i>La necessità di innovare e di evolvere</i>	19
1.1.2 <i>L'inadeguatezza della concezione della dimensione competitiva focalizzata sul settore</i>	20
1.1.3 <i>La necessità di cogliere i segnali dell'ambiente e di ridurre l'inerzia al cambiamento</i>	21
1.1.4 <i>La "trappola della contingenza operativa"</i>	22
1.1.5 <i>L'innovazione non è solo un fatto tecnologico, ma soprattutto è un fatto di sistema</i>	23
1.1.6 <i>La logica Open Innovation</i>	24
1.2 La definizione del core business e il posizionamento dell'impresa	31
1.3 Lo sviluppo e la gestione delle collaborazioni e delle logiche di rete	34
1.4 Il ruolo del territorio come fonte di innovazione e di sistema	38
1.4.1 <i>Il territorio a supporto dell'attività d'impresa</i>	38
1.4.2 <i>La collaborazione tra Impresa e Università</i>	40
CAPITOLO 2	
LA CREAZIONE E LO SVILUPPO DI RISORSE UMANE DI TALENTO IN IMPRESA	
2.1 Introduzione	43
2.2 La definizione del fabbisogno e della natura delle competenze e delle conoscenze necessarie	47
2.3 La definizione delle modalità di accesso alle conoscenze e ai talenti	49
2.4 La costruzione del brand gestionale-organizzativo	52
2.5 La selezione del personale	56
2.6 L'inserimento, l'allocazione e la gestione delle risorse umane	59

2.7 Il piano di ciclo di vita delle competenze nell'impresa	62
2.8 Il piano di attività di apprendimento e formazione	66
2.9 Le attività finalizzate a fidelizzare e a coinvolgere le risorse umane	70
2.10 I sistemi di valutazione e incentivazione	74
2.11 Conclusione	78
CAPITOLO 3	
LA GESTIONE DELLA DIMENSIONE IMMATERIALE DELL'IMPRESA	
3.1 Introduzione	85
3.2 Il ruolo sempre più predominante della dimensione immateriale	86
3.3 Le implicazioni legate alla crucialità crescente delle risorse immateriali	89
3.4 Le caratteristiche delle risorse immateriali	94
3.5 Conclusione	96
CAPITOLO 4	
L'EVOLUZIONE DEL CONSUMATORE E LA VALORIZZAZIONE DEL RAPPORTO TRA IMPRESA E CLIENTE	
4.1 Introduzione	99
4.2 La relazione attiva tra impresa e cliente: il consumatore come "co-produttore"	102
4.3 Il fondamentale ruolo della dimensione esperienziale	107
4.4 Le comunità di consumo	110
4.5 Conclusione	115
Parte II: Alcuni "strumenti" a supporto dello sviluppo dell'impresa	
CAPITOLO 5	
IL CONTROLLO DI GESTIONE	
5.1 Introduzione	121
5.2 Che cos'è il controllo di gestione	124
5.3 Gli strumenti "tradizionali" del controllo di gestione	128
5.3.1 <i>Premessa</i>	128
5.3.2 <i>La contabilità generale e l'analisi di bilancio</i>	129
5.3.3 <i>La contabilità analitica</i>	130
5.3.4 <i>Il budget</i>	131
5.3.5 <i>Il reporting</i>	132
5.4 Alcune puntualizzazioni per la costruzione di un efficace sistema di controllo	134
5.4.1 <i>Premessa</i>	134

5.4.2 <i>La necessità di adottare una visione sistemica dell'impresa</i>	136
5.4.3 <i>L'inscindibilità tra visione strategica e gestione operativa</i>	137
5.4.4 <i>La necessità di porre in luce le relazioni causa ed effetto</i>	138
5.4.5 <i>La forte valenza della dimensione immateriale</i>	139
5.4.6 <i>Il superamento dell'orientamento al passato</i>	141
5.4.7 <i>Il fondamentale ruolo delle risorse umane</i>	141
5.4.8 <i>La capacità di cogliere i segnali dell'ambiente</i>	142
5.4.9 <i>L'organizzazione delle attività per processi, anziché per funzioni</i>	142
5.4.10 <i>Lo sviluppo di competenze e atteggiamenti a supporto del controllo di gestione</i>	143
5.5 Conclusione	144
CAPITOLO 6	
LA GESTIONE DELL'ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA	
6.1 Introduzione	147
6.2 Il concetto di organizzazione e la sua crucialità	148
6.3 Lo sviluppo e la gestione dell'architettura organizzativa	156
6.3.1 <i>Premessa</i>	156
6.3.2 <i>La definizione dell'area oggetto di progettazione organizzativa</i>	160
6.3.3 <i>L'analisi delle variabili fondamentali connesse all'area organizzativa oggetto di progettazione</i>	161
6.3.4 <i>L'analisi delle interdipendenze e il loro coordinamento</i>	173
6.3.5 <i>L'elaborazione delle soluzioni organizzative e la loro valutazione</i>	178
6.4 La progettazione degli spazi caratterizzanti l'attività d'impresa	183
CAPITOLO 7	
LOGICHE DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA NELL'ATTIVITÀ D'IMPRESA	
7.1 Introduzione	187
7.2 Il modello di creazione e gestione della conoscenza di Nonaka	190
7.3 Alcune riflessioni legate al modello di Nonaka	197
7.4 Alcune implicazioni emergenti sulla base dell'approccio alla gestione della conoscenza proposto da Nonaka	203
7.5 Il fondamentale ruolo del territorio in un'economia fondata sulla conoscenza	210
Conclusione	215
Bibliografia	225

Introduzione

L'impresa è un'istituzione dinamica che svolge un ruolo centrale nel determinare l'intensità e la direzione dello sviluppo economico (Toninelli, 1999; Volpato, 2006b; ecc.).

Di fronte a contesti economici sempre più complessi e turbolenti come quelli attuali, le imprese devono saper evolvere in modo concreto, tempestivo e continuo, partendo dal presupposto che l'imprevedibilità e il cambiamento sono divenuti una costante, con riferimento alla quale diventa cruciale comprendere le dinamiche per poterne cogliere e sfruttare proattivamente le opportunità. *Ciò richiede alle aziende di assumere un atteggiamento attivo, oltre che una visione "sistemica" del fare impresa.* Entrambi gli aspetti (atteggiamento attivo e visione sistemica) contribuiscono a scardinare le tradizionali concezioni di impresa, rendendo necessaria una "rilettura" di quest'ultima (Fiocca, 2007)¹.

Tuttavia, come osservano Bonomi e Rullani (2005b), «esistono, certamente, imprese che sono già per conto loro diventate dinamiche, proattive, [...] ma non sono molte, anzi sono ancora poche. Le altre – ed è l'atteggiamento prevalente – tendono, piuttosto, ad "amministrare" il business in cui sono già insediate, correndo giorno per giorno dietro alle urgenze (cosa che accade anche alle imprese leader) e, sul versante strategico, seguendo la scia e le sollecitazioni di altre (nor-

¹ Come evidenzia Fiocca (2007), «le imprese hanno seguito un processo evolutivo dovuto all'intervento e all'ampia diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione, alle nuove articolazioni dei mercati ove le imprese operano, ai ruoli non solo economici che devono interpretare, ecc. Tutti questi fattori determinano la presenza di imprese "diverse" da quelle del passato; da qui la naturale conseguenza che ne impone la "rilettura"» [Fiocca, 2007, IX].

malmente imprese più grandi). O anche facendo da sole, ma senza assumere rischi di innovazione troppo rilevanti» [Bonomi e Rullani, 2005b, 128].

Da più di qualche decennio, nella pratica e nella letteratura aziendale, l'innovazione² è diventato un termine chiave ampiamente diffuso nell'attività d'impresa, andando a costituire – anche se in una buona parte dei casi soltanto idealmente – il principale “mezzo” attraverso il quale far fronte al cambiamento e all'incertezza e creare dei vantaggi competitivi duraturi. L'innovazione, non solo richiede alle aziende un contesto aperto alla sperimentazione, all'iniziativa, alla collaborazione, alla creatività, all'apprendimento, ecc., ma è un fatto di sistema³, che non può quindi essere confinato nell'ottica della singola impresa. Come osservano anche Compagno e Pittino (2006), «i processi di innovazione sono sempre più spesso il prodotto sistemico di interazioni tra attori, istituzioni, competenze e risorse diverse. Sono caratterizzati dall'integrazione di tecnologie e di competenze scientifiche eterogenee e dall'esigenza di innestare su queste, risorse e conoscenze complementari di tipo manageriale in grado di governare gli aspetti economico gestionali dell'innovazione. Risorse e competenze complesse ed eterogenee non possono essere contenute nella figura solitaria dell'innovatore-inventore» [Compagno e Pittino, 2006, XIX].

Molti sono gli “aspetti/concetti” ai quali l'impresa deve sempre più fare spazio nell'ambito della sua attività e del suo sviluppo: collaborazione, visione globale, organizzazioni più “piatte”, “snelle” e dinamiche, formazione, diffusione dello spirito imprenditoriale all'interno

² Prendendo in considerazione la letteratura afferente le “Teorie dell'impresa”, la quale indaga sul perché esiste l'impresa, è interessante notare come secondo Schumpeter (1977) le imprese esistono proprio in quanto sono il luogo economico nel quale si crea l'innovazione: «Designiamo con il termine “impresa” le attività consistenti nella realizzazione di innovazioni; chiamiamo imprenditori coloro che le realizzano. Questa scelta terminologica è basata su un fatto storico e su un postulato teorico, e cioè che la realizzazione delle innovazioni è l'unica funzione fondamentale nella storia ed essenziale nella teoria almeno di quel tipo di fenomeni che di solito si indicano con i termini “impresa” e “imprenditore”» [Schumpeter, 1977, 130].

³ Come rilevano Volpato e Stocchetti (2007), «l'idea di fondo che sta emergendo con forza negli studi di management è che le imprese non possano perseguire strategie di sviluppo dell'innovazione facendo affidamento esclusivamente sulle proprie risorse e competenze, ma devono aprirsi alla possibilità di utilizzare a proprio vantaggio il contributo di soggetti sui quali l'azienda non ha un controllo di tipo gerarchico» [Volpato e Stocchetti, 2007, 49].

delle aziende, maggiore attenzione alla dimensione immateriale dei consumi e dei prodotti, sfruttamento delle evoluzioni tecnologiche, capacità di adattamento, innovazione e creatività, gestione della conoscenza, logiche reticolari, personalizzazione e relazioni attive con i clienti, concezione delle aziende come sistemi aperti e interagenti con l'ambiente nella loro totalità, ecc.

Questi e altri aspetti, pur divenendo sempre più cruciali e pur essendo le aziende in misura crescente a conoscenza della loro crucialità, frequentemente non si riflettono in modo concreto nelle imprese, le quali non di rado hanno difficoltà ad acquisire e a implementare competenze, atteggiamenti e strumenti a supporto di tali aspetti.

E ciò, a parere di chi scrive, principalmente per due ordini di motivi.

In primo luogo, vi sono logiche e mentalità ancora ampiamente radicate e diffuse all'interno delle organizzazioni che risultano incompatibili con lo sviluppo degli "aspetti/concetti" appena esposti. Come osserva Alessandria (1997), «nonostante i molti sforzi e gli investimenti effettuati per superare il taylorismo, esso rimane un modello culturale di riferimento ancora per molte persone» [Alessandria, 1997, 11]. Diventa perciò necessaria un'evoluzione culturale che consenta di superare quelle inerzie al cambiamento sempre meno giustificabili.

In secondo luogo, l'impresa è un sistema di interdipendenze. Un cambiamento in una determinata area richiede certamente cambiamenti anche con riferimento alle altre "parti" dell'azienda. Aspetti quali la maggiore attenzione alla dimensione immateriale, lo sviluppo di logiche collaborative, la creazione di vantaggi competitivi fondati sulla creatività, ecc., impattano in modo non marginale e non superficiale sulle strategie e sugli equilibri dell'impresa, investendo quest'ultima nella sua globalità e richiedendo di conseguenza, in alcuni casi, anche la ridefinizione delle premesse di esistenza dell'impresa stessa. Ad esempio, favorire la diffusione dello spirito imprenditoriale all'interno di un'azienda rende necessario, oltre che un'evoluzione culturale, interventi sulla struttura organizzativa, sui sistemi di incentivazione e di attribuzione delle responsabilità, sugli strumenti e sulle logiche della misurazione degli apporti di valore da parte di ogni singolo membro, ecc.

Il presente testo, organizzato in due parti, propone nella prima una breve trattazione di alcuni tra i principali "ambiti", che si ritengono

fondamentali ai fini dell'evoluzione dell'impresa per competere e agire nei contesti attuali, facendo emergere inoltre come tali “ambiti” siano tra loro strettamente connessi e come lo sviluppo dell'uno comporti e indirizzi l'implementazione degli altri. Anche sulla base delle considerazioni svolte nella prima parte, la seconda parte individua e introduce alcuni “strumenti” ritenuti sempre più fondamentali nell'attività delle imprese e nella necessaria evoluzione di queste ultime.

In maggior dettaglio, si propone qui di seguito una breve descrizione dei capitoli.

Il **capitolo 1** – partendo del presupposto che, in misura crescente, i prodotti diventano dei sistemi complessi, frutto della combinazione di apporti di idee, competenze, conoscenze, attività, ecc., facenti capo a diverse imprese e attori economici – introduce le tematiche legate, in primo luogo, ai fattori e alle variabili che influiscono sulla *definizione del core business di un'azienda* e, in secondo luogo, allo sviluppo e alla gestione di *rapporti di collaborazione*.

Il **capitolo 2** pone invece l'attenzione sul ruolo critico e determinante delle persone nell'attività d'impresa, fornendo spunti e indicazioni a supporto del *processo di creazione e sviluppo di risorse umane di talento*, che confermano come l'insieme delle attività componenti tale processo non possa essere considerato secondario, ma debba piuttosto costituire un vero e proprio “core business” che affianca e integra la principale attività delle aziende.

Nel **capitolo 3**, si osserva come la *dimensione immateriale* stia assumendo un ruolo sempre più preponderante nella creazione del valore e nella competitività delle imprese, svolgendo poi alcune riflessioni in merito alle implicazioni che tale ruolo predominante comporta sulle logiche e sulle dinamiche di gestione di un'azienda e sull'economia in generale.

Il **capitolo 4** tratta lo sviluppo di un *rapporto attivo tra impresa e cliente*, evidenziando come tale rapporto diventi sempre più cruciale, alla luce delle conoscenze di cui dispone il consumatore e delle opportunità connesse alla sfera emozionale e sociale del consumo.

Il **capitolo 5** ha come oggetto *il controllo di gestione*. Dopo aver definito che cosa si intende per controllo di gestione, viene posta l'attenzione su alcune criticità legate a una sua efficace ed efficiente implementazione.

Nel **capitolo 6** viene evidenziata la fondamentale importanza dell'*organizzazione* e della sua gestione continua e oculata, trattando inoltre alcune tra le principali questioni/tematiche che guidano la definizione e l'evoluzione dell'architettura organizzativa di un'impresa.

Infine, il **capitolo 7** propone un'analisi delle dinamiche e dei meccanismi legati alla creazione e alla *gestione della conoscenza* all'interno delle organizzazioni.

Il testo in oggetto riprende e poggia le sue basi su un precedente contributo dell'autore (Bordignon, 2009b), che costituisce parte di un volume (Bordignon e Mantovani, 2009), sviluppato in occasione del cinquantennale del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Vicenza, volume che – intendendo essere uno strumento di riflessione in un periodo particolarmente difficile come quello attuale, che rende ancora più evidenti quei “segnali” che ormai da tempo impongono un ripensamento dei sistemi economici – ha proposto un'analisi dei caratteri, dei limiti del contesto nordestino italiano e ha trattato alcuni tra i principali temi ritenuti chiave ai fini dello sviluppo di sistemi territoriali eccellenti (lo sviluppo e la gestione di una collaborazione attiva tra impresa e università; come devono evolvere le imprese; la creazione di una classe dirigente solida e preparata; la visione globale che impresa e territorio devono adottare; lo sfruttamento delle opportunità offerte dalla tecnologia, ecc.).

Questa pubblicazione intende avere come destinatari coloro (imprenditori e altre figure aziendali, docenti, ricercatori, studenti, ecc.) che sono interessati alle tematiche legate all'evoluzione dell'impresa e alla gestione di quest'ultima in un'ottica “sistemica”.

Il testo si rivolge inoltre agli studenti dell'esame di laurea magistrale “*Imprenditorialità, start up e sviluppo d'impresa*”, che prenderà avvio nell'anno accademico 2010-2011 presso la Facoltà di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

Tale corso – pensato e fortemente voluto dal Prof. Sergio Faccipieri e da chi scrive, sostenuto da alcune imprese e caldeggiato dalla stessa Università Ca' Foscari – poggia sulla convinzione che l'imprenditorialità e le conoscenze e i valori a essa connessi debbano andare a

costituire delle competenze, degli atteggiamenti, che devono caratterizzare qualsiasi figura aziendale.

Soprattutto in passato, lo spirito imprenditoriale veniva concepito come un attributo specifico ed esclusivo dell'imprenditore. Il concetto di imprenditorialità e quello di imprenditore tendevano cioè a coincidere. Tale concezione poteva forse risultare valida in un sistema economico relativamente stabile e caratterizzato da logiche "fordiste", secondo le quali vi era una pressoché netta distinzione tra chi "decide/pensa" e chi "fa/segue" e l'impresa si componeva di figure ben individuate (operai, impiegati, manager e imprenditore), dove l'imprenditore in via quasi esclusiva costituiva la figura dinamica, innovativa e creativa.

Tuttavia, la complessità e la turbolenza dei contesti attuali, con la conseguente crisi del fordismo, richiedono in misura crescente a tutti i membri di un'impresa, e quindi non soltanto all'imprenditore, di essere attivi e intraprendenti in prima persona, ovvero l'imprenditorialità deve diffondersi all'interno dell'organizzazione. In quest'ottica, il concetto di imprenditorialità subisce un'evoluzione, diventando un atteggiamento, una competenza in sé (Accornero, 2006; Audretsch, 2009), che non può più essere esclusiva dell'imprenditore⁴. In estrema sintesi, *l'imprenditorialità, seppur con declinazioni diverse, deve quindi diffondersi all'interno dell'organizzazione e deve caratterizzare tutti i membri dell'impresa, e non soltanto l'imprenditore.*

In questa logica, il corso "*Imprenditorialità, start up e sviluppo d'impresa*" si propone di portare gli studenti a diretto contatto con le problematiche connesse allo sviluppo di progetti imprenditoriali e alla creazione di un'impresa. A tal proposito, il corso tenta di superare la

⁴ Non solo l'imprenditorialità, intesa come atteggiamento, come competenza, non è esclusiva dell'imprenditore, ma non necessariamente l'imprenditore, inteso come titolare dell'impresa, possiede tale caratteristica. Quanto appena osservato viene posto in evidenza già da Schumpeter (1977): «non è sempre facile stabilire chi è l'imprenditore in concreto. Tuttavia, ciò non è dovuto a una mancanza di precisione della nostra funzione imprenditoriale ma semplicemente alle difficoltà di decidere chi effettivamente occupa questo posto. Nessuno è mai imprenditore per tutto il tempo e nessuno può mai essere solo imprenditore. [...]. L'imprenditore può anche essere, ma non necessariamente, la persona che fornisce il capitale. [...]. [Occorre però notare che] la direzione conta più della proprietà. L'incapacità di capire ciò, e conseguentemente di rendersi conto che l'attività imprenditoriale è una funzione distinta *sui generis*, è un errore comune sia all'analisi economica che a quella sociologica dei classici» [Schumpeter, 1977, 130 e 131].

“tradizionale” lezione universitaria, realizzando inedite forme di integrazione tra le conoscenze derivanti dalla ricerca “accademica” e quelle provenienti da concrete esperienze imprenditoriali. Dopo alcune lezioni alternate a delle testimonianze, il corso si articola operativamente in lavori di gruppo. Con il sostegno didattico di alcuni imprenditori e figure aziendali a elevata professionalità, i team di studenti verranno impegnati nelle attività connesse allo sviluppo di idee imprenditoriali, alla valutazione della loro fattibilità, all’analisi degli aspetti pratici connessi alla costituzione di un’impresa.

Sotto il profilo dei contenuti, il corso si articola in tre parti.

Una prima parte, dedicata al tema dell’*imprenditorialità*, tratta le teorie economiche classiche e l’evoluzione dell’*entrepreneurship theory*, andando poi a indagare la natura delle opportunità imprenditoriali e alcune tra le principali forme di imprenditorialità (start up, spin off, intrapreneurship, ecc.), soffermandosi infine sulla figura dell’imprenditore, dove, anche grazie all’intervento-testimoniaza di alcuni imprenditori, si cercheranno di cogliere i valori, le caratteristiche e le attitudini più ricorrenti in tale figura.

La seconda parte, forte di quanto emerso nella prima, si focalizza sullo *start-up* e in particolare su aspetti quali: la formulazione dell’idea imprenditoriale e la sua traduzione in un progetto d’impresa, l’articolazione del modello di business dell’impresa (definizione del core business, mission e vision, strategie di entrata e posizionamento di mercato, business plan, ecc.), le pratiche e le procedure di costituzione di un’impresa e le fonti di finanziamento a supporto dello start-up.

La terza parte, infine, propone un approfondimento sullo *sviluppo-evoluzione dell’impresa*, ovvero quell’insieme di attività di innovazione-miglioramento, di adeguamento, di razionalizzazione, ecc., che – soprattutto di fronte a contesti sempre più turbolenti e complessi – si rendono necessarie una volta creata l’impresa e per tutta la vita-durata di quest’ultima.

Il presente testo intende costituire una base di riferimento in particolare per questa terza parte del corso, ponendo l’attenzione e trattando appunto alcuni temi ritenuti fondamentali ai fini dell’evoluzione e dello sviluppo dell’impresa: la definizione/ridefinizione del business dell’impresa e la gestione delle collaborazioni, la creazione e lo svi-

luppo di risorse umane di talento, la gestione della dimensione immateriale, lo sviluppo di una relazione attiva tra impresa e cliente, il controllo di gestione, l'organizzazione aziendale e la gestione della conoscenza.

PARTE I:
Criticità e crucialità
nello sviluppo dell'impresa

Capitolo 1

L'impresa come sistema in continua evoluzione: la definizione del core business e lo sviluppo di collaborazioni

1.1 L'innovazione come base di sopravvivenza e di sviluppo dell'impresa

1.1.1 La necessità di innovare e di evolvere

Come emerge dalla realtà e dalla pratica aziendale, *tra le cause principali di insuccesso e di fallimento di non poche imprese vi sono frequentemente la scarsa propensione e l'incapacità di far evolvere il proprio business in relazione alle sfide, alle opportunità e alle minacce poste dai cambiamenti sempre più rapidi e a elevato impatto dei contesti economici.* È per questo motivo che, non soltanto singole aziende, ma anche interi settori sono stati letteralmente spazzati via dal mercato. Numerosi sono gli esempi in tal senso. Tra i casi più noti vi è quello delle macchine da scrivere. Le imprese che producevano questo prodotto hanno infatti visto declinare molto rapidamente, con l'avvento dei computer, il loro fatturato, con la conseguente scomparsa di tale business. Situazioni simili si stanno riscontrando anche nel mercato della distribuzione dei cd musicali, ormai soppiantato definitivamente dai lettori mp3. Analoghe osservazioni si possono svolgere per il settore dell'editoria, dove la progressiva digitalizzazione sta mettendo a dura prova il loro attuale modello di business, fortemente ancorato sulla carta.

Se ad esempio si prende in analisi la situazione del Nordest italiano e, più in generale, quella del made in Italy, tra i motivi della crisi che

da più di qualche anno caratterizza una parte del settore dell'arredamento, così come il settore orafo, quello dell'abbigliamento, dell'edilizia, ecc., vi è una visione di business che, a fronte dei rapidi cambiamenti economici, non ha saputo evolvere in modo adeguato e concreto, rimanendo invece chiusa ed eccessivamente incentrata sulle dinamiche interne al proprio settore, non rendendosi conto che *la maturità del ciclo di vita di un settore richiede strategie e soluzioni diverse e di più ampio respiro rispetto a quelle richieste dalla maturità del ciclo di vita di un prodotto.*

Sono infatti questa visione "delimitata" e questa incapacità di evolvere che hanno portato buona parte delle aziende di tali settori a focalizzarsi su una competizione, direttamente o indirettamente, fondata in via principale sul costo/prezzo: investendo soprattutto in macchinari e in logiche e procedure incentrate quasi esclusivamente sull'aumento dell'efficienza produttiva, anziché nello sviluppo di nuove competenze e nella creazione di conoscenze originali; non sfruttando il ricco panorama delle opportunità offerte dall'internazionalizzazione, ma limitandosi invece per lo più a delocalizzazioni finalizzate a ridurre i costi della manodopera; innovando soltanto a livello marginale e in modo spesso decontestualizzato rispetto alle esigenze dei consumatori e alle evoluzioni della domanda; dimostrando una propensione non sufficiente a sviluppare in modo creativo sinergie con altri settori; ecc.

1.1.2 L'inadeguatezza della concezione della dimensione competitiva focalizzata sul settore

Anche soltanto da queste brevi considerazioni *emerge come le aziende non possano operare, limitando la loro dimensione di analisi al loro settore di appartenenza.*

Come rileva ormai da decenni la letteratura in campo economico aziendale, nell'ambito dell'analisi della concorrenza, *l'identificazione dei concorrenti diretti di un'impresa non può fondarsi sul concetto di settore o raggruppamento industriale.* Rimandando a tale letteratura (Faccipieri, 1988; Grant, 2006; Porter, 1987; Rispoli, 2002; Stocchetti, 2003; Volpato, 1995; ecc.) per approfondimenti in merito agli ulteriori criteri in base ai quali si possono definire i propri concorrenti diretti, in questa sede si ritiene opportuno limitarsi a porre in evidenza come