

Amedeo De Luca, *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato*, FrancoAngeli, Milano, 2009

La storica arretratezza degli strumenti metodologici di previsione e analisi aziendale deriva da una progressiva, quanto lenta evoluzione delle tecniche e degli strumenti di supporto alle decisioni che, nati in un contesto storico-economico di transizione verso il post-fordismo, non si sono mai pienamente adeguati, nel nostro paese, al passaggio da un ambiente stabile e prevedibile ad uno più complesso, dinamico e turbolento, rendendo tali tecniche non sempre conformi alla natura sempre più flessibile, e non programmabile nel tempo, delle scelte imprenditoriali.

Il manuale di Amedeo De Luca si inquadra in questa tematica, evidenziando l'importanza, per gli imprenditori, di disporre di strumenti di supporto alle decisioni più aggiornati coi tempi. Ciò è ancor più evidente per le PMI italiane, di cui l'autore ripercorre, con originalità e chiarezza esplicativa, il difficile percorso imprenditoriale, sempre in precario equilibrio tra competitività e innovazione.

La necessità di ripensare al mercato applicando modelli manageriali innovativi più efficienti ed efficaci, in grado di affrontare la sfida competitiva globale e di contribuire alla crescita del sistema imprenditoriale italiano, è stata finora chiaramente ostacolata dalla carenza – se non spesso assenza – di una cultura scientifica d'impresa. Questa reticenza o difficoltà culturale degli imprenditori italiani è ancor più evidente nelle imprese familiari e, comunque, nelle PMI, dove si sconta non soltanto un'incapacità strutturale a realizzare investimenti per innovare, ma anche un'intrinseca resistenza degli imprenditori-proprietari ad utilizzare metodologie quantitative applicabili all'impresa, che consentano di adattarsi il più rapidamente possibile all'aumentare della complessità ambientale, alla realtà di un mercato globalizzato caratterizzato da una molteplicità di variabili in gioco. Si tratta di una ritrosia culturale che nasce, a ben vedere, da una consolidata abitudine a contare sulle proprie capacità personali e sul proprio intuito, per assumere

decisioni razionali in condizioni di incertezza, così pianificando e marcando l'attività aziendale con la propria "impronta mentale".

D'altra parte, laddove prevale una cultura imprenditoriale arretrata, spesso portata a identificare solo nella propria persona il successo dell'impresa, fondata sull'individualismo e sull'autoritarismo assoluto, l'impresa si dimostra incapace di affrontare la maggiore complessità del contesto in cui opera.

Cosicché, proprio allo scopo di superare i limiti di questo ritardo culturale aziendale, l'autore esplicita in maniera incontrovertibile come, invece, le nuove tecnologie dell'informazione, ed i nuovi processi di elaborazione dei dati (*Data Warehousing, Erp, Business Intelligence, Crm, ect.*), siano in grado di rendere molto più efficace il processo decisionale, consentendo all'imprenditore di una piccola e media impresa, nel programmare correttamente l'attività aziendale, di essere competitivo anche in scenari molto più globali, complessi e variabili di quelli usualmente contesi.

In un'economia globale basata su un mercato in cui l'assenza di confini è realtà, infatti, il successo e la sopravvivenza dell'impresa dipende dall'abilità di acquisire prospettive e relazioni nuove con il resto del mondo. In altre parole l'imprenditore, nel tempo, deve dotare la propria capacità decisionale, per quanto singola e intuitiva, di meccanismi atti a facilitarne le conoscenze, nonché favorirne la capacità di rapportarsi con una dinamica contestuale in continua e rapida evoluzione. Tutto ciò evidenzia, anche per le PMI, un passaggio necessario verso un'attitudine imprenditoriale che, date le nuove condizioni di domanda e tecnologia, esalti l'importanza dell'innovazione manageriale e, quindi, della capacità di adattamento dell'impresa alle dinamiche ambientali.

Va altresì osservato che la competizione globale sminuisce, da un lato, il problema della separazione tra disegno strategico e formulazione organizzativa e, dall'altro, tende a far coincidere i due momenti all'interno di un processo decisionale continuativo, caratterizzato da interazioni bidirezionali in cui è assai difficile ricostruire sequenze di fasi e gerarchie funzionali. Cosicché i cambiamenti ambientali e le dinamiche evolutive richiedono di avviare intensi processi di rinnovamento e ristrutturazione manageriale.

In quest'ottica, operando innanzi ad uno scenario competitivo che in linea di principio non è riducibile ad una quantità controllabile di comportamenti certi, l'obiettivo imprenditoriale dev'essere quello di adottare una metodologia attraverso la quale progettare un modello manageriale che esprima e controlli, in qualche modo, la complessità ambientale. Parafrasando Morin, è possibile affermare che l'imprenditore che voglia vincere la sfida della globalizzazione "(...) deve disporre di un metodo che gli permetta di progettare la molteplicità dei punti di vista e poi passare da un punto di vista all'altro, ossia di disporre di strumenti che, invece di chiudere e isolare l'impresa, consentano a quest'ultima di aprirsi e circolare produttivamente".

In ciò consiste l'intento dell'autore che, attraverso questo manuale, ha voluto indirizzare specificamente alle PMI un'opera di carattere prettamen-

te metodologico, per favorire la gestione e pianificazione aziendale, onde elevarne il livello di innovazione e di competizione.

Si tratta, quindi, di una guida – destinata agli imprenditori ed ai dirigenti delle piccole e medie imprese – ai vantaggi delle metodologie “quantitative” applicabili in azienda, così da utilizzare il prezioso patrimonio informativo costituito dalla propria clientela per rendere più efficace ed efficiente il processo decisionale. Difatti, la valutazione ed il controllo delle numerose variabili caratterizzanti i mercati ed i comportamenti dei consumatori permette di ottimizzare l’identificazione delle interazioni tra strategia d’impresa e risultati economici e di mercato.

Pertanto, il manuale presenta una notevole varietà di metodi e tecniche quantitative di supporto alle attività strategiche e operative aziendali, onde trasformare il “dato” in “informazione” e, poi, in “conoscenza”, in una prospettiva di *marketing intelligence* e *data mining* (DM).

La validità del manuale trova la sua miglior espressione in alcune aree tematiche. Si segnala, in modo particolare, la robustezza metodologica e tecnica con cui sono descritti gli strumenti riguardanti la segmentazione di mercato ed il marketing-mix (modelli decisionali, metodi per il *targeting*, lancio di nuovi prodotti e *conjoint analysis*, strumenti di *Business Intelligence* per l’innovazione e la competitività aziendale, CRM, qualità e *customer satisfaction*), nonché la pianificazione operativa e strategica dell’impresa (internazionalizzazione, competitività con l’*Activity Based Costing*, audit con la *Balanced Scorecard*, strumenti di *geomarketing* per la pianificazione territoriale dei distretti e stima del potenziale di mercato di servizi e di beni di largo consumo). È di particolare interesse la descrizione di un nuovo ed efficace approccio alla previsione delle vendite basato sulla regressione su variabili indicatrici.

Più in generale, il lavoro mostra un taglio operativo, poiché ogni argomento è affrontato con rigore documentaristico, illustrandone i molteplici aspetti con una finalità di servizio alle imprese minori che ne valorizza ulteriormente la validità manualistica.

Così è quando si descrivono le informazioni necessarie per valutare il rischio creditizio, le criticità delle PMI e la progettazione del rating. Ciò serve a costruire un efficace *credit risk information system*, tale da ridurre i costi di acquisizione e di *processing* dei dati, fornendo informazioni significative sull’azienda. In tal modo si rende più efficace e trasparente la gestione del rischio finanziario, favorendo i rapporti tra imprese minori e sistema bancario.

Tale argomento trova ulteriore e correlato approfondimento nell’esplicitazione della nuova normativa di misurazione e gestione del rischio che fa seguito a Basilea 2 (si segnala, in particolare, il capitolo dedicato alla valutazione del rischio creditizio basata su variabili qualitative quali la tecnica della *Discriminant Analysis*), nonché l’analisi dei modelli finanziari più efficaci per le PMI, in termini di ottimizzazione del portafoglio di attività, *capital asset pricing model*, scelta degli investimenti finanziari, gestione del risparmio e valutazione della *performance*.

L'autore sottolinea, infine, come i meccanismi decisionali delle PMI trovino, nell'*Information & Communication Technology*, un utile strumento conoscitivo per superare certe barriere territoriali informative e comunicative che le caratterizzano strutturalmente. Si propone, infatti, in un'ottica di *best practice*, una sorta di stato dell'arte delle applicazioni ICT nelle PMI italiane, arricchito da una contestualizzazione sullo scenario virtuoso delle PMI lombarde.

In conclusione, il manuale costituisce un'opera trasversale che esplora le principali aree funzionali delle PMI (produzione, marketing, sistemi informativi, controllo di gestione, finanza), utilizzabile come guida e orientamento per gli imprenditori e i manager delle PMI che intendano perseguire innovazione, competitività ed eccellenza in uno scenario competitivo sempre più complesso e globalizzato.

In tal senso, il lavoro è davvero prezioso, stante l'assenza, nella letteratura aziendale, di opere di carattere metodologico destinate esclusivamente alle PMI. Nondimeno, un ulteriore pregio nasce dalla lezione che si può trarre da questa lettura, da cui risultano evidenti le cause del prevalere, in Italia, di una sorta di innovazione senza ricerca, conseguente al coesistere di una cultura imprenditoriale ancora arretrata che trova, nella carenza di strumenti di supporto alle decisioni, un fatale sostegno.

*Salvatore Esposito De Falco*