

LE PAROLE DEL 2025

CHI ENTRA, CHI RESTA E CHI ESCE DAL VOCABOLARIO D'IMPRESA

Nel vocabolario d'impresa del 2025 entrano difesa, intelligenza artificiale e politica. Restano inflazione e lavoro, energia ed ESG. Ma rischiano di uscire Made in Italy, giovani ed eredità. Colpisce una cosa: sul consenso di clienti ed investitori c'è da lavorare.

Le parole che entrano

SELEZIONE NATURALE

Ormai la sopravvivenza d'impresa si ottiene solo con la disponibilità di risorse e la crescita continua, con la forza lavoro fruibile e scegliendo il mercato favorevole. Mai come oggi i clienti ed i fornitori, i mercati e le banche, la concorrenza e le regole mettono alle imprese una costante **pressione selettiva**.

Chi supera questa selezione naturale cresce ed assume, sperimenta e guida. Le altre si accodano.

GERMANIA

Il coro canta l'Italia come più forte della Germania, che fu locomotiva ed ora è il malato d'Europa. Ma è sbagliato rallegrarsi se non ha più il gas russo a buon prezzo e le manca il mercato cinese, se soffre di burocrazia ed è orfana di Angela Merkel. Resta un paese che **sa rialzarsi e far grandi sacrifici**.

Quando deciderà di farlo, sarà investendo. Ed andremo di nuovo a ruota.

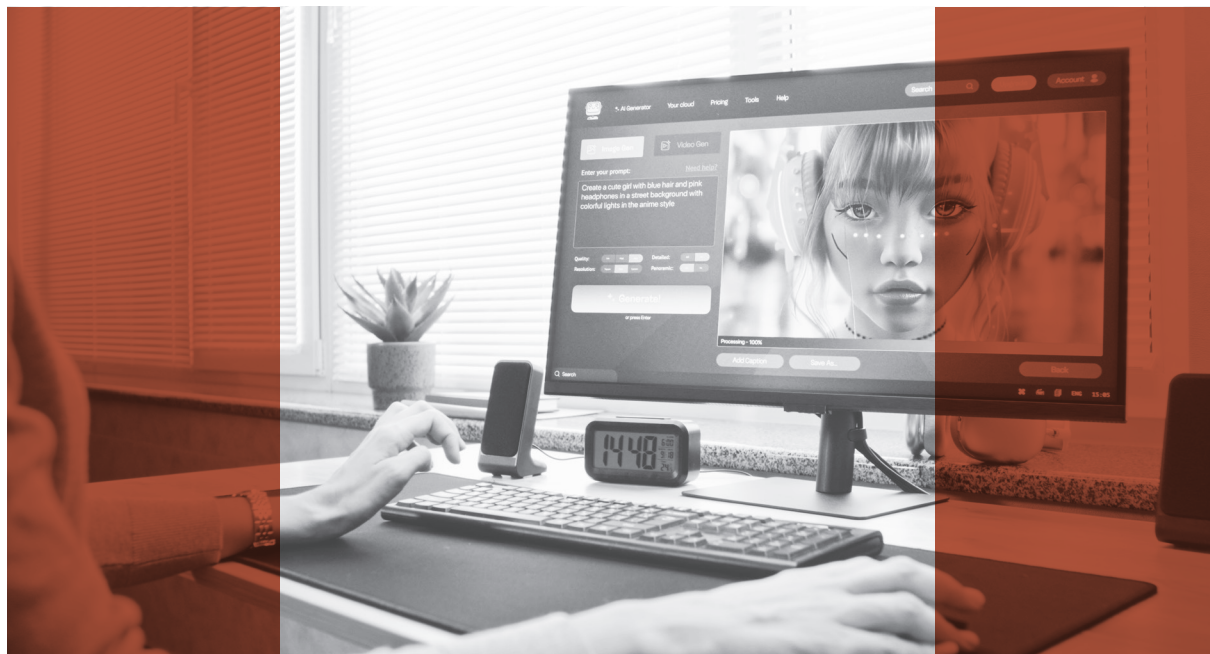
TECNOLOGIE ed AI

Possiamo dividerle in due generi: quelle utilizzabili dall'alto, come i big data ed il cloud, la robotica e l'automazione. E quelle usabili anche dal basso, da ogni dipendente, come l'IA ed i software. Ma la differenza in prestazioni e vantaggi

ANTONIO BELLONI



**Il vocabolario
d'impresa si evolve:
IA, difesa e consenso
entrano; Made in Italy
e giovani rischiano di
uscire. Scopri i termini
chiave dell'anno**



per chi le usa e chi no, in ogni caso, non la fanno più i prezzi di accesso, ma la volontà.

Certe volte la curiosità conta più dei soldi che ci metti. **Bisogna provare.**

CONSENSO

Cos'hanno in comune la diffusione bassissima di auto elettriche e la raccolta difficilissima di investimenti per le Pmi in Borsa e non solo? Il consenso. Che si tratti di investitori o di consumatori, nessun progetto può funzionare se non si conoscono (prima) **i bisogni ed i limiti che influenzano i comportamenti umani.**

Una lezione urbi et orbi: le scelte dall'alto devono sempre passare la prova del mercato.

CLIMA

Per l'ennesima volta è stato l'anno più caldo mai registrato. E quindi, cosa c'è di nuovo? Due cose. La prima sono i **costi** dei danni, che crescono ogni volta. E la seconda sono le statistiche, che non smettono di registrare numeri in **salita di eventi estremi**, catastrofi, alluvioni. E cambia anche la percezione.

Se diventa una cosa normale non c'è più l'urgenza di agire. Male.

INFRASTRUTTURE

L'Intelligenza Artificiale non è nulla sen-

za l'elettricità. I datacenter non sono nulla senza le infrastrutture. Il web non è nulla senza i cavi sottomarini; ecco perché vogliamo portarlo nello spazio: per illuderci che ci sia sempre un modo per **sganciarsi dall'hardware. Ma è impossibile.**

Va invece costruito e protetto, come il ponte levatoio ed il fossato dei castelli medievali.

DIFESA

La meccanica si chiede come convertirsi alla difesa e i fornitori dell'automotive pensano a nuovi clienti nella movimentazione militare. Benché non sia per l'Italia il comparto più grande, c'è grande interesse per il settore, che **promette investimenti, produzione e ricavi** in crescita.

È il lato economico dei conflitti, bellezza. Soprattutto se arrivano fino al cancello di casa.

GRANDEZZA

Ad ogni mareggiata sopravvivono e continuano a veleggiare le navi più grandi. La grandezza conta eccome: i neolaureati preferiscono le imprese grandi, chi innova e assume ed esporta è più grande, e le imprese preferiscono i clienti grandi ed i fornitori grandi. **Essere piccoli va bene solo se è uno stadio di crescita.**

A proposito, come si traduce Make



America Great Again nel mondo delle imprese?

GUERRA

C'è chi riapre il rifugio antiatomico e chi rinnova il passaporto per scappare. Chi compra radio e generatore, chi fa scorte in cantina e corsi di sopravvivenza. In alcuni paesi del nord Europa ed in Germania le imprese sono addirittura invitate a predisporre un eventuale piano per affrontare i periodi di guerra. Esagerato?

Sì, ma **esercitarsi a superare situazioni estreme** è un buon modo per fare esperimenti e innovare.

TRASFORMAZIONI

Digitale e supply chain, infrastrutture e rischi erano temi da prendere con calma. E sono diventati urgenti, frequenti e utili. A cosa? A **stimolare trasformazioni**. Per passare da un settore ad un altro (ad esempio dall'auto alla difesa), o da un mercato ad un altro (dalla Germania agli Usa). Ne sa qualcosa la componentistica.

Le più veloci scelgono mercati vicini, prodotti con basi simili e ci aggiungono il servizio. Prendere nota.

POLITICA

Ogni tanto i numeri danno un senso alle cose: il 2024 è stato un anno con oltre 100 elezioni nazionali. Mai la poli-

tica è stata così protagonista. E non è un caso che oggi sia chiamata a filtrare ogni complessità, incertezza e instabilità affrontata dalle imprese. Mettendoci **idee, regole e soldi**.

Quelli giusti però. Perché la politica industriale è fatta di scelte escludenti. Non entrano tutti.

STATO

C'è un posto nel mondo dove non importa se le imprese fanno utili, dove per i manager licenziati non c'è la buonuscita ma può esserci la prigione, e dove alle materie prime ci pensa sempre lo Stato. È la Cina, e sta facendo scuola in un altro paese, dove **governo ed imprese sembrano unirsi in un'unica mega-corporation**.

Sono gli Usa, dove il mondo dell'impresa si è messo a cuccia dal nuovo presidente. E in Europa?

Le parole che restano

DAZI-EMBARGHI-SANZIONI

Realizzati o annunciati, i dazi, gli embarghi e le sanzioni sono sempre **una prova di forza** di chi li esercita. Al netto dell'obiettivo, lungo o breve, toccano l'economia, ma servono soprattutto a dimostrare la capacità di condizionare le azioni degli altri.

Ricordano che non comanda l'economia. Anche se un modo per aggirarli si



trova sempre...

ESG

L'acronimo ESG rischia di uscire dal vocabolario dell'impresa perché improvvisamente abbiamo scoperto che costa soldi e formazione, tempo e informazione. Ma se mettergli un termine preciso è stato un grave errore, sarebbe un errore peggiore cancellarlo dal vocabolario.

È un trio di **cambiamenti lunghi ma inevitabili**.

DATI ED INFORMAZIONI

Non c'è Intelligenza Artificiale senza la raccolta di dati ed informazioni. Se non si digitalizzano i progetti, i prodotti ed i servizi, la conoscenza dell'impresa resta invisibile e sfuggente. Non circola. Se non si archiviano disegni e prototipi, competenze ed esperienze, non c'è nulla con cui attaccare e difendersi. Auguri a chi pensa di sopravvivere e crescere senza **raccogliarli ed elaborarli**.

INFLAZIONE

Quante volte si è detto che calava? Tante. Eppure, è un'illusione pensare che se ne vada da un giorno all'altro. La demografia ed i costi energetici, i conflitti e la de-globalizzazione, il reshoring e le supply chain da ricostruire sono solo alcuni dei suoi mandanti. **È**

qui per restare, magari nascosta in un cantuccio e pronta a rialzarsi.

A proposito, le politiche di Donald Trump sono tutte inflattive. E allora sfruttiamola.

MARGINI

Nella crescita dei ricavi vissuta da tantissime imprese negli ultimi due anni, non se ne trovano molti. Ed ora che i ricavi scendono c'è un motivo in più per recuperarli. I margini servono. Servono più alti. Servono per far sopravvivere l'impresa. Per farla crescere. Ma anche per venderla.

Restano **l'obiettivo del consolidamento, della produttività e dell'efficienza** del prossimo anno.

LAVORO

La mancanza di personale è una costante. Si fatica a trovarlo perché non è nato. Va bene il marketing, la formazione, l'alleanza con la scuola, ma non sono sufficienti. O si prende da fuori (Italia), o si comincerà, come fanno alcune imprese, a fondersi per incamerare la forza lavoro delle altre.

Intanto **cresce velocemente la competizione** per attrarlo, e più lentamente la disponibilità a pagarlo.

CONSOLIDAMENTO

Nel 2024 sono state stimate 1300 operazioni di fusione e acquisizione tra



imprese. Di cui 250 hanno riguardato il manifatturiero. E la buona notizia è il **consolidamento positivo di molte imprese di piccole dimensioni**, che fondendosi si rafforzano.

Indovinello: cosa fanno 100 torniture che fabbricano tutte lo stesso prodotto, in 100 km quadrati? Soffrono.

MAGAZZINO

Per anni ha regnato il just in time, col mantra “poche scorte”. Poi il Covid ha costretto a rifare magazzino. Ed ora i mercati stanchi ci fanno tornare ad alleggerirlo. I casi sono due: o si imparano a fare buone previsioni di vendita e produzione, con l'aiuto delle tecnologie, oppure si balla come sul ponte durante la tempesta.

Anche qui, **le migliori imprese si aiutano coi dati**.

Le parole che escono

MADE IN ITALY

Consideravamo suoi nemici la concorrenza sleale cinese, l'Italian Sounding e la contraffazione. Ma l'inflazione e la carenza di marketing (tanta supponenza e poco ascolto del cliente), l'inefficienza logistica e le piccole dimensioni fanno di peggio. Oggi si vince con precisione e puntualità, forza contrattuale e capacità produttiva.

Al software italiano serve l'hardware, più che una giornata commemorativa...

EREDITÀ

La figlia fa altro, il figlio lavora all'estero, i cugini sono troppo giovani. Per quante imprese passare le consegne è diventato così difficile? Tantissime. Non è più scontato trovare chi vuole raccogliergli l'eredità. Che sia della capacità produttiva e del prodotto, del marchio o della struttura. **Passa solo l'eredità patrimoniale.**

E si spera che esca dalla porta rientrando dalla finestra. Con l'investimento in altre imprese.

GIOVANI

Se i giovani non esistono più, ecco rientrare i pensionati a lavoro. Le età professionali **non saranno più separate da confini generazionali**. E nemmeno burocratici, dato che i nuovi entrati di oggi visiteranno molte più imprese di quanto abbiano fatto i loro genitori.

Soluzioni? Far girare le competenze più delle persone.