



Università degli Studi di Verona  
Facoltà di Economia  
Sede di Vicenza

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN  
ECONOMIA E AMMINISTRAZIONE DELLE IMPRESE

# **Economia e gestione delle PMI**

*Proff. Elena Giaretta - Angelo Bonfanti*

A.A. 2009-2010

***Lecture scelte sulle PMI***

***Dispensa per studenti non frequentanti  
il corso nell'A.A. 2009-2010***

## INDICE

- Claudio Baccarani, "Alcune osservazioni sul valore segnaletico del concetto di impresa minore in una prospettiva organizzativa", *Il Risparmio*, n. 1, gennaio-febbraio 1987
- Giuseppe Russo, *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, FrancoAngeli, Milano, 1996
- Sebastiano Brusco, *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Seller, Torino, 1989 (cap. 10)
- Claudio Baccarani, "Tucker: un Uomo e il suo Sogno", in Claudio Baccarani, Federico Brunetti, *Dalla penombra alla luce: un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, G. Giappichelli, Torino, 2003 (cap. 4)
- Giovanni Costa, "La famiglia come risorsa e come problema nello sviluppo delle PMI", *Cuoa Notizie*, n. 2, 1999
- Enzo Rullani, "Crescita e successione: la metamorfosi del capitalismo personale", *Cuoa Notizie*, n. 2, 1999
- Cristiana Compagno, "Assetti istituzionali e transizione generazionale nelle PMI", *Cuoa Notizie*, n. 2, 1999
- Lucia Nazzaro, Marta Ugolini, "Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore", *Sinergie*, n. 61-62, 2003
- ISTUD, *Le discontinuità nello sviluppo delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999 (Introduzione)
- Paolo Preti, "Da Small Business a Piccole e Medie Imprese", Le raccolte di *Sviluppo & Organizzazione*, Este, marzo 2007.

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE  
FRA LE CASSE DI RISPARMIO ITALIANE

# IL RISPARMIO

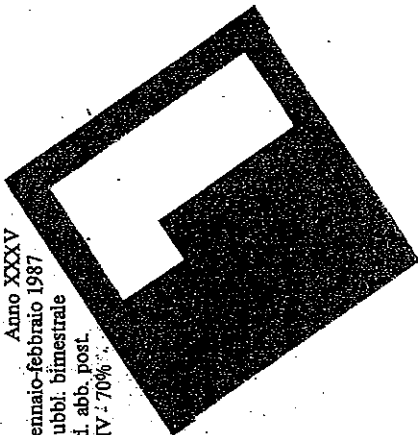
Anno XXXV

N. 1, gennaio-febbraio 1987

Pubbl. bimestrale

Spec. abb. post.

Gruppo IV : 70%



**ESTRATTO**



# ALCUNE OSSERVAZIONI SUL VALORE SEGNALITICO DEL CONCETTO DI IMPRESA MINORE IN UNA PROSPETTIVA ORGANIZZATIVA \*

Claudio Baccarani \*\*

## L'EVOLUZIONE DEL DIBATTITO SULLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

Le riflessioni intorno alla categoria delle piccole e medie imprese (p.m.i.) si scontrano immediatamente con le difficoltà metodologiche e concettuali connesse all'individuazione dei limiti entro i quali l'impresa si colloca nella categoria delle p.m.i. ed oltre ai quali partecipa alla categoria delle grandi imprese.<sup>1</sup> Rinviando a passi successivi alcune osservazioni al riguardo ed accettando acriticamente (per il momento) il ricorso ad una variabile dimensionale quale quella occupazionale, così come ad un parametro che fissa il limite delle p.m.i. in meno di 500 addetti per impresa, si può verificare dall'esame della tavola 1 come le imprese di minori dimensioni rappresentino la componente, di gran lunga, più consistente del sistema produttivo manifatturiero italiano.

Prima di rilevare gli aspetti fondamentali che emergono da un esame della tavola citata, occorre precisare che le elaborazioni riportate sono state condotte con riguardo alle sole *unità locali* (stabilimenti) e non anche alle *imprese*. In tal modo la concentrazione di addetti ed unità produttive nell'ambito della categoria delle imprese minori risulta accentuata dal fatto che le unità e gli addetti di imprese pluristabilimento con dimensioni minori di fabbrica (cioè con meno di 500 addetti per unità produttiva), ma con dimensioni maggiori d'impresa (cioè con più di 500 addetti nell'ambito di tutti gli stabilimenti), vengono ad essere conteggiati all'interno dell'industria di minore dimensione, mentre, in

<sup>1</sup> Il presente lavoro è stato predisposto nell'ambito di una ricerca sull'evoluzione delle piccole e medie imprese che usufruisce di un finanziamento del Ministero della Pubblica Istruzione.

<sup>2</sup> Professore associato di Tecnica Industriale e Commerciale nell'Università di Verona. Ringrazio il Prof. C. Panati per i preziosi suggerimenti che mi ha formulato nell'ambito di una discussione sulla prima stesura dell'articolo, mantenendo, peraltro, ogni responsabilità per eventuali errori ed imprecisioni.

<sup>3</sup> Sulla varietà delle definizioni di piccola e media impresa adottate in diversi Paesi cfr. D. J. Stoney, *The small firm: an international survey*, Croon Helm, London & Camberra, 1963.

Tavola 1

ADDETTI PER CLASSI DIMENSIONALI NELLE UNITÀ LOCALI MANIFATTURIERE 1971-1981<sup>1</sup>

Classi dimensionali	1971		1981		Variazioni	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
a <sub>1</sub> 1	225.586	4,42	248.047	4,37	22.461	10,0
a <sub>2</sub> 2-9	819.812	16,05	1.043.696	18,40	223.884	27,3
(a) Tot. artigiani	1.045.398	20,47	1.291.743	22,77	246.345	23,6
b <sub>1</sub> 10-49	1.106.655	21,67	1.470.167	25,92	363.512	32,8
b <sub>2</sub> 50-99	550.537	10,78	570.405	10,06	19.868	3,6
b <sub>3</sub> 100-499	1.189.213	23,29	1.208.657	21,31	19.444	1,6
(b) Tot. p.m.i.	2.846.405	55,74	3.249.229	57,29	402.824	14,1
(c)=(a)+(b)=						
Tot. imprese minori	3.891.803	76,21	4.540.972	80,06	649.169	16,7
(d) ≥ 500	1.214.736	23,79	1.131.085	19,94	-83.651	-6,9
(e)=(c)+(d)=						
Tot. generale	5.106.539	100,00	5.672.057	100,00	565.518	11,1

<sup>1</sup> Fonte: Elaborazioni su dati Istat Censimenti Industria e Commercio curate da un gruppo di lavoro costituito per la ricerca citata e formato da Giovanni Albertini, Arturo Braglia e Rossana Rolfo. Nelle elaborazioni sono stati considerati i rami 3 e 4 nella loro globalità e le classi 2.2, 2.4, 2.5 e 2.6 del ramo 2. Si rammenta che nella classificazione censuaria del 1981 il ramo 2 comprende le industrie estrattive, le industrie manifatturiere per la trasformazione di minerali non energetici e prodotti derivati e le industrie chimiche; il ramo 3 comprende le industrie manifatturiere per la lavorazione dei metalli e la meccanica di precisione; il ramo 4 comprende le industrie alimentari, tessili, delle pelli e cuoio, dell'abbigliamento, del legno e mobili e altre industrie manifatturiere (certa ed edilizia, gomma e diverse).

realtà, rispondendo ad un unico centro decisionale, appartengono alla componente industriale di maggiore dimensione. Va, peraltro, subito osservato che prevalentemente questo fenomeno riguarda unità che si collocano nella classe dimensionale dai 100 a 499 addetti e non anche le classi più ridotte, per le quali si può ritenere che la « regola » consista nella coincidenza tra unità produttiva ed impresa. D'altra parte, anche il riferimento alle unità decisionali, in luogo di quelle operative, non consentirebbe di cogliere tutte le modalità tipiche dello sviluppo dell'impresa, sia di grande che di piccola dimensione, ed in particolare non consentirebbe di evidenziare le strategie volte ad ottenere un con-

trollo, implicito od esplicito, di più centri decisionali da parte di un unico decisore.

Con altre parole, si può dire che i dati riferiti alle imprese potrebbero tracciare una cornice di decentramento senza porne in evidenza il carattere « sostanziale », connesso a condizioni di autonomia dei diversi centri decisionali che vi partecipano. Tale carattere ricorre, infatti, quando « le unità decisionali coinvolte nel fenomeno sono pienamente autonome, non subordinate, rispetto a qualsiasi altra unità decisionale che non sempre coincide con imprese di maggiori dimensioni (anche se questo è il caso più frequente) », poiché anche imprese industriali di ridotte dimensioni possono enfatizzare le funzioni di commercializzazione fino a controllare imprese di dimensioni anche maggiori prevalentemente orientate alla produzione »<sup>2</sup>.

Né, ancora, i dati sulle imprese consentirebbero di evidenziare quelle forme di collaborazione generate tra diversi centri decisionali e finalizzate all'ottenimento di un obiettivo comune all'insieme dei partecipanti all'organizzazione che si viene a costituire in modo formale ed informale<sup>3</sup>.

Quanto detto pone in risalto la carenza qualitativa delle informazioni ottenibili dall'esame dei dati censuari che, pur sottoposti alle più sofisticate rielaborazioni statistiche<sup>4</sup>, consentono di cogliere solo i segnali quantitativi necessari alla costruzione di una cornice strutturale del sistema industriale. Rilevando come nell'ambito delle rilevazioni censuarie sia in atto un tentativo orientato a cogliere maggiormente alcuni aspetti connessi alla qualità dello sviluppo industriale (ci si riferisce, in particolare, alle rielaborazioni disponibili su richiesta, con riferimento a particolari aspetti dell'organizzazione industriale a livello provinciale), va subito osservato che queste riflessioni non intendono annullare il valore segnaleico dei dati forniti dai censimenti, mirando, piuttosto, a sottolineare la necessità di assumere atteggiamenti di prudenza nell'interpretazione dei dati rilevati, ai quali, in ogni

<sup>2</sup> Cf. G. PANATI, *Significato organizzativo e gestionale del decentramento produttivo*, in G. PANATI, *Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo*, Cedam, Padova, 1980, p. 14. Lo studio costituisce uno dei primi lavori sistematici di analisi metodologica delle diverse categorie di decentramento produttivo, assieme alla ricerca di R. VASALDO (a cura di), *Ristrutturazioni industriali e rapporti fra imprese*, Angeli, Milano, 1979.

<sup>3</sup> Queste modalità di sviluppo dell'impresa sono state approfondite in studi condotti in particolare da G. LORENZONI; *La coesione delle imprese: una base di indagine sui processi di sviluppo*, « Economia e politica industriale », n. 38, 1983 e *Dalla singola impresa agli aggregati di imprese: la costituzione*, in V. BALLONI (a cura di), *Esperienze di ristrutturazione industriale*, il Mulino, Bologna, 1983 e S. SILVASTRELLI, *Lo sviluppo industriale nelle imprese produttrici di mobili in Italia*, F. Angeli, Milano, 1982.

<sup>4</sup> Per quanto attiene alla ricerca dei criteri più opportuni di classificazione dimensionale delle imprese cf. E. JULLA, *Classificazione per grandezza delle unità economiche*, « Rivista di Statistica Applicata », n. 5, 1980 e, dello stesso A., *L'industria manifatturiera italiana: avvio di un nuovo criterio di analisi statistica*, « L'Industria », n. 1, 1981.



caso, va riconosciuta la capacità di disegnare aspetti fondamentali della struttura del sistema industriale.

Poste queste osservazioni, che sottolineano l'esigenza di rivedere la metodologia di rilevazione censuaria, onde poter cogliere i mutamenti che si manifestano nelle forme dell'organizzazione industriale del tessuto produttivo in funzione dei cambiamenti del contesto ambientale nel quale le imprese operano, è possibile, comunque, formulare alcune sintetiche considerazioni sui dati riportati.

Innanzitutto si osserva che a fronte di una riduzione dell'occupazione in valore assoluto nelle unità di grandi dimensioni (-83.651 addetti) si registra un consistente aumento nella categoria delle imprese minori (+649.169 unità) che ne porta l'incidenza sulla totale occupazione dal 76% circa del 1971 all'80% circa del 1981. In particolare si osserva che questo aumento si concentra in modo massiccio nell'ambito delle imprese di più modesta dimensione, ossia nelle imprese fino a 9 addetti (+246.345 unità) e nelle imprese da 10 a 49 addetti (+363.512 unità).

Precisando che la definizione di impresa artigianale adottata nell'elaborazione dei dati ha un significato puramente statistico e non tecnico-economico, in quanto il modo artigianale di produrre non è direttamente connesso al numero di addetti, ma richiede la presenza di prodotti e di processi di lavorazione non standardizzati e ripetitivi, nonché un'organizzazione della produzione caratterizzata da un'alta intensità di lavoro, per cui è sempre necessario fare « un distinguo tra unità artigianale di produzione ed *immagine artigianale* di prodotti standardizzati »<sup>9</sup>, si osserva che nella categoria delle imprese minori sono quelle artigianali e di più modesta dimensione che mostrano la maggior vitalità. Appare, dunque, possibile la coesistenza della minore impresa con la complessità ambientale e l'inasprimento che caratterizza il confronto competitivo, a causa di una condizione di sviluppo frenato del sistema economico e dell'internazionalizzazione dei mercati.

Coesistenza resa possibile sia dall'innovazione nell'organizzazione industriale dei settori con l'affermazione di forme di collaborazione interimpresa<sup>6</sup>, sia dall'individuazione di nicchie di mercato nelle quali possono collocarsi anche strutture marginali scarsamente efficienti, ma « stimolate » dai tipici fattori di forza con-

nessi alle piccole dimensioni<sup>7</sup>.

La struttura per addetti non consente di percepire integralmente la frammentazione del sistema produttivo italiano, che si avverte maggiormente analizzando le tavole 2 e 3, dall'esame delle quali si apprende che nel 1981 il 99,86% delle unità produttive appartiene alla categoria delle imprese minori — con una quota intorno all'85% detenuta dalle imprese artigiane — mentre la dimensione media delle p.m.i. si riduce, nel periodo '71 ÷ '81, dai 41 ai 35 addetti, come pure la dimensione media generale che passa, nel periodo considerato, dai 10 ai 9 addetti per unità produttiva<sup>8</sup>.

Ciò premesso, si osserva che, nell'ambito delle trasformazioni che hanno caratterizzato il sistema industriale italiano, il ruolo della piccola impresa ed i caratteri del suo processo di sviluppo sono stati oggetto di un ampio dibattito. In questo contesto le imprese minori sono state considerate, di volta in volta, come strutture in uno stadio iniziale del loro ciclo di vita, che avrebbero dovuto sfociare in dimensioni maggiori d'impresa per il raggiungimento dei massimi livelli di competitività<sup>9</sup>; come organizzazioni collocate in spazi interstiziali del mercato irraggiungibili dalla grande impresa o per essa non sufficientemente remunerativi<sup>10</sup>, come strutture locali che offrivano una valida risposta alla crisi della grande impresa, grazie ad un insieme di fattori di forza connessi, soprattutto, alla flessibilità ed elasticità produttiva che ne caratterizza la struttura, associate ad una familiarizzazione dei rapporti di lavoro e ad una specializzazione delle funzioni, nell'ambito di un processo di deverticizzazione produttiva fondato sul contenimento dei costi *transazionali*, conseguente allo sviluppo di una folta schiera di prodotti e servizi specializzati e complementari<sup>11</sup>.

Oggi si tende, in ogni caso, ad abbandonare la concezione secondo la quale l'impresa minore sia definibile come una forma sem-

<sup>7</sup> In questo caso si potrebbe parlare di quasi-imprese o pseudo-imprese per i caratteri organizzativi e culturali che contraddistinguono queste strutture. Cfr. R. FAZZI, *Il governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1982.

<sup>8</sup> Sull'analisi dei mutamenti intervenuti nel sistema industriale italiano nel decennio 1971-1981 cfr. P. MARZI, *Struttura e cambiamenti dell'industria italiana: 1971-1981*, in V. BALLONI (a cura di), *Esperienze di ristrutturazione industriale*, il Mulino, Bologna, 1985; CASSISI, *Dal sommerso al post-industrialità*, F. Angeli, Milano, 1984; F. TASSI, *Le trasformazioni dell'industria italiana negli anni settanta. Analisi dei risultati censuari*, Ciesb, Bologna, 1984.

<sup>9</sup> L. GREENBERG, *Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono*, « L'Impresa », n. 5, 1972.

<sup>10</sup> E.T. PENROSE, *La teoria dell'espansione dell'impresa*, F. Angeli, Milano, 1973 e F. MONTIOLANO, *Economia industriale e teoria dell'impresa*, il Mulino, Bologna, 1975.

<sup>11</sup> O.E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press, 1975; J. MOLLER, *La dimensione d'impresa e l'integrazione verticale*, in R. VABALDO (a cura di), *Ristrutturazioni industriali*, op. cit.; G. FUBA-C. ZACCARA (a cura di), *Industrializzazione senza framture*, il Mulino, Bologna, 1983.

<sup>6</sup> Cfr. G. PANATI, *Significato organizzativo*, op. cit., p. 5.

<sup>8</sup> Su questi temi, oltre ai testi citati di G. LORENZONI e S. SUZVETELLI, cfr. A. LASSINI, *Competitività e cooperazione nel processo innovativo dell'impresa*, F. Angeli, Milano, 1985.

Tavola 2

Classi dimensionali	1971		1981		Variazioni	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
a <sub>1</sub> 1	225.586	43,22	248.047	40,37	22.461	10,0
a <sub>2</sub> 2÷9	226.697	43,44	272.564	44,36	45.867	20,2
(a) Tot. artigiani	452.283	86,66	520.611	84,73	68.328	15,1
b <sub>1</sub> 10÷49	54.731	10,49	78.404	12,76	23.673	43,3
b <sub>2</sub> 50÷99	7.975	1,53	8.304	1,35	329	4,1
b <sub>3</sub> 100÷499	6.034	1,15	6.287	1,02	253	4,2
(b) Totale p.m.i.	68.740	13,17	92.995	15,13	24.255	35,3
(c)=(a)+(b)=						
Totale imprese minori	521.023	99,83	613.606	99,86	92.583	17,8
(d) ≥ 500	886	0,17	878	0,14	-8	-0,9
(e)=(c)+(d)=						
Tot. generale	521.909	100,00	614.484	100,00	92.575	17,7

Fonte: cfr. Tav. 1.

Tavola 3

Classi dimensionali	1971		1981	
	v.a.	%	v.a.	%
a <sub>2</sub> 2÷9	4	4	4	4
(a) Tot. artigiani <sup>2</sup>	2	2	2	2
b <sub>1</sub> 10÷49	20	19	20	19
b <sub>2</sub> 50÷99	69	69	69	69
b <sub>3</sub> 100÷499	197	192	197	192
(b) Tot.p.m.i.	41	35	41	35
(c)=(a)+(b) Tot. imprese minori	7	7	7	7
(d) ≥ 500	1371	1288	1371	1288
(e)=(c)+(d) Tot. generale	10	9	10	9

Fonte: cfr. Tav. 1.

<sup>2</sup> Calcolate anche sulle unità produttive con un solo addetto.

plice, tendenzialmente arretrata e tecnologicamente banale, oltre che destinata ad essere in larga misura superata dal consolidarsi naturale dello sviluppo capitalistico <sup>12</sup>.

Nella realtà, le imprese minori rappresentano un universo variegato costituito da una pluralità di forme organizzative, tra le quali si ritrovano *organizzazioni innovative e dinamiche* che affrontano un processo di sviluppo con un'adeguata « cultura » e strutturazione ed *organizzazioni immobiliari* tese alla sola sopravvivenza, assieme ad una categoria intermedia che si pone come obiettivo lo sviluppo incontrando, però, per svariate ragioni, considerevoli difficoltà su questo percorso.

Al dinamismo dell'ambiente sociale e tecnologico l'impresa minore ha, dunque, risposto con una molteplicità di forme organizzative che le hanno consentito di assumere un ruolo fondamentale nel processo di crescita economica del paese.

D'altra parte, anche nell'ambito della grande dimensione si è assistito nell'ultimo decennio ad un mutamento delle forme organizzative, volto alla ricerca di una maggiore flessibilità, che ha consentito il superamento della profonda crisi che aveva caratterizzato la grande impresa nel corso degli anni settanta.

Questi cambiamenti non sono tanto connessi a fattori di carattere dimensionale, legati alle economie o alle diseconomie di scala, quanto piuttosto a processi di adattamento dell'impresa (sia essa piccola o grande) all'ambiente nel quale si trova ad operare, sulla base di una *logica evolutiva* fondata su una continua interazione tra struttura organizzativa aziendale ed ambiente esterno, che consente la percezione (e l'anticipazione) dei mutamenti e la prefigurazione delle possibili linee alternative di condotta, definibili in relazione ai punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

La constatazione che ogni tipo d'impresa, indipendentemente dalle proprie dimensioni, si trovi ad affrontare problemi comuni nel processo di adattamento alle trasformazioni ambientali ha indotto a porre in discussione, nell'ambito degli studi economico-aziendali, il valore segnaletico del concetto di dimensione ed in particolare del concetto di piccola e media impresa <sup>13</sup>. Ciò soprattutto alla luce dei mutamenti di carattere scientifico-tecnologico che investono, ed in prospettiva investiranno sempre più, la capacità competitiva dell'impresa nella combinazione mercato-prodotto-tecnologia.

Tali mutamenti sono connessi principalmente al ruolo decisivo

<sup>12</sup> Cfr. S. Vacca, *Piccola e grande impresa in una fase di rivoluzione scientifico-tecnologica*, « Economia e politica industriale », 47, 1985, p. 27.

<sup>13</sup> A questo riguardo cfr. S. Vacca, *Piccola e grande impresa*, op. cit. e V. NAMUT, *Piccole imprese in Italia. Poliformismo aziendale*, « Sviluppo e Organizzazione », n. 94.

che va assumendo la diffusione e la circolazione dell'informazione relativa al progresso tecnologico, in conseguenza della sempre maggior importanza del « sapere esterno » all'impresa e della crescente rapidità di circolazione dell'informazione.

In questo contesto « ciò che conta al di là della dimensione è la capacità di cambiare, di aggiornarsi, di accedere e utilizzare nuove informazioni, è la capacità di adattamento e di interazione continua con l'ambiente ».<sup>14</sup>

Con altre parole si vuol dire che la competitività delle imprese sarà sempre più dipendente dall'accesso al divenire del sapere scientifico, piuttosto che da fattori dimensionali legati alla ricerca di vantaggi di scala o di condizioni di concentrazione del mercato e di controllo del processo concorrenziale.

In questa affascinante prospettiva<sup>15</sup> l'unità d'indagine basata sulla singola impresa — specie se di piccola dimensione — appare certamente riduttiva e l'analisi dovrà, invece, essere spinta verso le forme di collaborazione-cooperazione che le imprese porranno in essere non solo a livello settoriale, distrettuale, sistemico o nella forma della costellazione d'impresa<sup>16</sup>, ma anche a livello interspaziale (nazionale o transazionale) e intersettoriale.

L'elemento critico non appare, quindi, più la dimensione (beninteso fatta eccezione per alcune produzioni contraddistinte da precisi vincoli di carattere tecnologico-impianistico), ma l'accesso all'informazione sul divenire innovativo dell'ambiente nel quale si colloca l'impresa.

In questa cornice di riferimento ci si chiede se abbia ancora significato la discussione intorno alle caratteristiche organizzative e direzionali per categorie dimensionali d'impresa e, nel caso specifico, per le imprese di minori dimensioni.

Al riguardo è opportuno procedere con una certa cautela onde non cadere nel « fascino del dover essere », che può indurre a letture e teorizzazioni appiattite in un'irreale uniformità dei comportamenti d'impresa.

Da questo punto di vista, va osservato che l'accesso all'informazione sul divenire dell'innovazione ambientale è certamente l'elemento primo che consente al decisore d'impresa di progettare e

realizzare una strategia, intesa come attività volta al mantenimento di una condizione di equilibrio, o ad un miglioramento, dei rapporti dinamici tra impresa ed ambiente.

D'altra parte l'elemento dimensionale non appare, però, irrilevante sulla capacità di accesso delle imprese a questa informazione, poiché non risulta ininfluente sull'organizzazione e, per questa via, sulla capacità dell'impresa di attivare un processo interattivo con l'ambiente stesso.

Le imprese di minore dimensione appaiono, infatti, caratterizzate da strutture organizzative elementari che manifestano rilevanti difficoltà nella realizzazione di un processo dialogico ambientale. Con tutto ciò, non si vuole certo dire che sia possibile — ed opportuno — tracciare una linea di demarcazione tra piccole imprese e grandi imprese sulla base di un qualche criterio e parametro di misura, siano essi di carattere quantitativo e/o qualitativo.

In questo angolo di visuale, infatti, il concetto di dimensione mostra tutta la sua *relatività*, in quanto deriverebbe direttamente dalla scelta dei criteri e dei parametri di misura adottati, di modo che la dimensione stessa d'impresa potrebbe variare in relazione alle metodologie di rilevazione prescelte<sup>17</sup>. Così, ad esempio, in base ad un criterio di misura fondato sugli addetti, l'impresa potrebbe risultare piccola, mentre ricorrendo al fatturato ed al valore aggiunto la stessa potrebbe rientrare in classi maggiori. Per non dire dei problemi connessi all'ambito della misurazione, che potrebbe essere costituito dal settore o dal sistema economico in generale, per cui un'impresa piccola a livello di sistema economico potrebbe, in realtà, essere grande nel proprio settore e nel proprio mercato.

Seppur, sulla base di una « griglia dimensionale » fondata su parametri definiti in relazione alle variabili che esprimono la *struttura, le prestazioni e la condotta* dell'impresa, quali:

— gli addetti, la capacità produttiva, lo spazio occupato ed il capitale investito per quanto attiene alla struttura;

— la produzione, il fatturato ed il valore aggiunto per quanto riguarda i risultati realizzati;

— la capacità dell'impresa di permanere autonomamente sul mercato e di influire sullo stesso sulla base di precise « regole del

<sup>14</sup> Cf. S. VACCA, *Piccola e grande impresa*, op. cit., p. 45.

<sup>15</sup> Gli scenari della società dell'informazione trovano una loro formulazione in J. NAUSERT, *Mega-trends*, Sperling & Kupfer Ed., Milano, 1985. Sul carattere di « forza produttiva primaria » della scienza e delle informazioni cf. B. DI BERNABO-E. RULLANI, *Transizione tecnologica e strategie evolutive*, Cedam, Padova, 1985.

<sup>16</sup> Su questi argomenti cf. G. PANATI, *Elementi per un approccio sistemico al settore: la ceramica per l'edilizia*, in G. PANATI, *Politiche di ristrutturazione*, op. cit.; G. BACCARANI, *Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*, « Economia e politica industriale », n. 1, 1979; G. LORENZONI, *La costellazione di imprese*, op. cit. e *Dalla singola impresa agli aggregati di imprese*, op. cit.

<sup>17</sup> Sui problemi connessi alla misurazione delle dimensioni aziendali cf. tra gli altri M. MASSARI, *La media impresa in Italia*, Isedi, Milano, 1971; G. BANNOCK, *The economics of small firms*, Oxford, Basil Blackwell, 1981; G. PAVOLINI, *Le dimensioni d'impresa: evoluzione ed antidoti*, « Il Risparmio », n. 4, 1983; M. CASSABOTTI, *La misurazione della dimensione e il problema definitorio della piccola impresa*, « Rivista dei dottori commercialisti », n. 1, 1984; A. DESSY, *La definizione di piccola e media impresa negli strumenti di politica industriale in Italia*, « Finanza, marketing e produzione », n. 4, 1985.



gioco», per quanto riguarda il comportamento<sup>18</sup>, si potesse pervenire ad una più dettagliata classificazione dimensionale delle aziende di produzione, resta pur sempre vero che la dimensione più che un concetto oggettivo è una vera e propria « sensazione »<sup>19</sup>. Sensazione che potrebbe, però, essere oggettivata ricorrendo all'individuazione di variabili organizzative che distinguono in modo netto e marcato le strutture d'impresa, così da porne in risalto il comportamento in relazione ai mutamenti nel mercato e nell'ambiente in generale, primo fra tutti quello tecnologico.

Variabili organizzative che appaiono connesse ai valori ed alla cultura dell'imprenditore e, quindi, ad una precisa *dimensione imprenditoriale* che definisce sia le dimensioni che le complessità aziendali e contraddistingue i caratteri organizzativi e gli itinerari evolutivi delle imprese.

Da questo angolo di visuale, si può discernere una categoria di imprese minori che appare chiaramente differenziata rispetto alle altre imprese sulla base di specifici caratteri organizzativi.

Altro è poi considerare che questi caratteri sono spesso associati alle dimensioni minori d'impresa misurate sulla base di uno o più dei criteri tradizionalmente utilizzati, che rilevano i risultati di precise scelte imprenditoriali ed organizzative.

Se, quindi, è del tutto condivisibile l'impostazione teorico-metodologica che rinuncia al metodo del confronto per differenze tra l'impresa minore e quella di maggiori dimensioni, non lo è tanto per il fatto che queste si trovino ad affrontare problemi comuni, quanto piuttosto perché si tratta di due entità talmente diverse da rendere insufficiente un semplice confronto per differenze richiedendo, invece, specifiche teorizzazioni che consentano anche di considerare la varietà delle forme organizzative che contraddistinguono l'una e l'altra categoria<sup>20</sup>.

Non si tratta, quindi, di classificare le imprese in tante categorie dimensionali quali le micro, le piccole, le medio-piccole, le medie, le medio-grandi, le grandi e così via, per pure esigenze di carattere tassonomico, anche perché è ben vero che alle imprese si presentano problemi che attraversano orizzontalmente il siste-

ma produttivo indipendentemente dalle dimensioni aziendali. Si tratta, invece, di discernere i differenziali di risposta delle imprese ai problemi della competitività che dipendono, *in primis*, dall'esercizio di un'azione di « monitoraggio » ambientale la quale si fonda su una struttura organizzativa progettata sulla dimensione del *business*, a sua volta direttamente legata alla « dimensione imprenditoriale » ed agli obiettivi del soggetto economico. Se differenziata è la risposta ai problemi comuni (la scelta può anche consistere nel non fare nulla) in gruppi specifici d'impresa per precisi connotati di carattere organizzativo; risulta opportuno tentare una teorizzazione organizzativa differenziata, la quale possa essere d'aiuto nella spiegazione dei comportamenti imprenditoriali e nell'individuazione dei più coerenti percorsi evolutivi delle imprese ed in particolare delle imprese minori. Con altre parole ciò significa che i connotati organizzativi delle p.m.i. non sono neutrali rispetto alla ricerca delle modalità di inserimento dell'impresa nei circuiti informativi ed alla decodificazione globale delle informazioni. In questo senso i caratteri del processo decisionale, prevedibilmente, permarranno come elemento distintivo della dimensione minore d'impresa.

#### CARATTERI ORGANIZZATIVI DELLE IMPRESE MINORI

La convinzione che l'organizzazione diverrà la principale determinante della competitività d'impresa, soprattutto in funzione della capacità di introdurre l'azienda nel circuito informativo tecnologico-scientifico e d'interiorizzarne le innovazioni adattandole alle esigenze aziendali in una prospettiva strategica di verifica delle minacce e delle opportunità ambientali, induce, dunque, ad un approfondimento dei caratteri organizzativi delle imprese minori. Ciò per poter individuare i punti critici del processo organizzativo e per porre alcune prime riflessioni su un oggetto di studio complesso, quale la formulazione di una *teoria organizzativa dell'impresa minore*.

Diversi studiosi si sono occupati, seppur per aspetti particolari, delle caratteristiche organizzative delle imprese minori.

Al riguardo, senza pretendere di formulare un elenco esaustivo di tali caratteristiche, si può tentare una schematizzazione di quelle di maggior rilievo.

Da questo punto di vista, la struttura organizzativa delle imprese minori appare contraddistinta da:

a) coincidenza tra proprietà e direzione, nel senso che la funzione imprenditoriale è svolta dai proprietari;

<sup>18</sup>) M. CATTANEO, *Le imprese di piccole e medie dimensioni. Trattati caratteristici con particolare riguardo all'economia delle imprese operanti nelle aree sottosviluppate*, Istituto Editoriale Cisalpino, Milano, 1963.

<sup>19</sup>) G. PARSONI, *La problematica organizzativa nell'azienda di minori dimensioni*, in AA.VV., *L'organizzazione dell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1963; R. RUCCI, *Il finanziamento delle piccole e medie aziende*, Cursi, Pisa, 1967.

<sup>20</sup>) Su questi temi cfr. M. GRAYVAIL, *Per una teoria organizzativa delle piccole e medie imprese*, « *Problemi di gestione* », n. 11-12, 1978 e J.A. WILKINSON, *Una piccola impresa non è una grande impresa di piccole dimensioni*, « *Problemi di gestione* », n. 6, 1983.

nell'ambito di un'imprenditorialità limitata<sup>24</sup> dalla capacità di controllo e dalle conoscenze dell'imprenditore. Si assiste, così, frequentemente all'accentuazione della componente tecnologica nella ricerca dei vantaggi competitivi e ad una scarsa attenzione al controllo ed all'innovazione dei rapporti prodotto-mercato.

Questo scarso orientamento al mercato è diretta conseguenza dell'assenza di un orizzonte strategico nell'operare di queste organizzazioni, la cui strategia — pur esistendo — appare inconsapevole e frutto di un insieme di tattiche con le quali si reagisce ai mutamenti esterni<sup>25</sup> in un contesto di razionalità limitata.

L'approccio di marketing è così estraneo alla cultura imprenditoriale che caratterizza l'impresa minore<sup>26</sup> che frequentemente manifesta una crescente propensione ad innovare le tecnologie di processo e una scarsa propensione ad innovare i rapporti prodotto-mercato, cosicché « l'innovazione delle tecnologie di processo rischia di trasformarsi, al livello della piccola impresa considerata singolarmente, in una leva competitiva unidimensionale, con effetti marcati sull'innalzamento della produttività per adetto e degli investimenti per adetto, ma con crescenti rischi di mercato »<sup>27</sup>.

Una simile condizione è risultata caratterizzare pressoché tutto un settore produttivo, fondato su una struttura di imprese di ridotte dimensioni, quale quello delle piastrelle in ceramica per pavimentazione e rivestimento<sup>28</sup>.

Diverse altre ricerche hanno rilevato questa condizione<sup>29</sup>, anche se in alcuni casi si tende a porre in risalto una visione ottimistica dell'imprenditoria minore che apparirebbe prevalentemente orientata verso attività strategiche e di marketing<sup>30</sup>.

Con ogni probabilità, le due situazioni coesistono, ma risulta più verosimile che la maggior parte dei casi ricada nella tipologia più sopra descritta.

Tutto questo comporta una sottovalutazione dei problemi di medio-lungo periodo ed un'accentuazione dei problemi posti dalla

- b) carattere accentratore ed autocratico dell'imprenditore;
- c) presenza di familiari dell'imprenditore in azienda, spesso in posizioni chiave;
- d) forte influenza dell'ambiente familiare sull'ambiente aziendale, con particolare riferimento all'interazione tra valori d'impresa e familiari, soprattutto per quanto riguarda aspetti di controllo, di rapporti interpersonali tra personale dirigenziale esterno e familiare e di successione alla guida dell'impresa;
- e) carattere locale dell'imprenditorialità, nel senso che l'imprenditore — come pure gran parte dei quadri dirigenziali ed intermedi — sono nativi del luogo in cui nasce l'impresa (o di località viciniori) e manifestano una forte integrazione con l'ambiente politico e sociale circostante;
- f) ristretto numero di persone con funzioni dirigenziali;
- g) tendenza dell'imprenditore verso attività routinarie;
- h) strumentazione informativa a fini decisionali inadeguata rispetto alle reali possibilità alternative;
- i) assenza di procedure di formulazione di un processo di pianificazione a medio-lungo termine<sup>31</sup>.

L'insieme di queste caratteristiche individua una categoria d'impresе contraddistinte da organizzazioni elementari dotate di grande flessibilità ed adatte ad operare anche in condizioni di forte dinamismo, purché in ambienti semplici e decifrabili dai semplici sistemi di interfaccia con l'esterno di cui dispongono<sup>32</sup>.

Restano così escluse quelle imprese che, pur controllate, da una famiglia, hanno manifestato un forte processo innovativo e di crescita della struttura organizzativa<sup>33</sup>.

Si tratta di strutture fondate su un tipo di gestione che dà scarso peso all'orizzonte strategico, privilegiando un orizzonte operativo che riduce le possibili combinazioni mercato-prodotto-tecnologia

24) Questi argomenti sono trattati in diversi studi tra i quali si citano, oltre ai già richiamati testi di G. FADONI, *La problematica organizzativa*, op. cit. e M. GERVAS, *Per una teoria organizzativa*, op. cit., G.M. GOLINELLI, *L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali. Verso la formulazione di un modello di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974; C. MCGOVAN, *The dynamics of management succession*, « Management decisions », n. 1, 1978; N.R. SMITH-G.B. MUNYER, *Type of entrepreneur type of firm and managerial motivations implications for organizational life cycle theory*, « Strategic Management Journal », vol. 4, 1983; A. RONCACCIONI, *L'impresa di piccola e media dimensione tra gestione familiare e gestione manageriale*, « Sinergie », n. 4, 1984; I. LANSARIO, *La gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: il problema della sovraposizione istituzionale*, « Problemi di gestione e di gestione », n. 2, 1985.

25) Su questi concetti cfr. G. PANATI, *Determinanti interni e condizionamenti esterni allo sviluppo della grande impresa*, Stocchero, Vicenza, 1970; I. PACI, *Dimensioni d'impresa e strutture organizzative. Prospettive d'indagine*, in AA.VV., *Studi di Riformazione, organizzazione e tecnica economica*, Scritti in memoria di A. Rinaldelli, Cusi, Pisa, 1975; H. MONTZEMMO, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, Bologna, 1985.

26) Cfr. F. GERVASIO, *Le imprese familiari di grande dimensione in Italia*, in « Sviluppo ed organizzazione », n. 87.

27) Cfr. R. NORDMANN, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Einaudi, Milano, 1979.

28) I. MARCANTONI, *Le p.m.i.: attualità, specificità e strategia*, Relazione al Convegno AIDEA sul tema: « L'economia delle piccole e medie imprese industriali », Urbino, 1985.

29) R. VABALDO, *L'approccio di marketing nelle piccole e medie imprese*, Atti del « Seminario sulle strategie di sviluppo delle piccole e medie imprese », Ancona, 1983.

30) Cfr. G. COZZI, *Soggettività e organizzazione nel marketing delle piccole e medie imprese*, « Economia e politica industriale », n. 47, pp. 142 e 143.

31) Al riguardo si consulti l'invio a C. BACCARANI, *Profilo di maturità di un settore: struttura e strategia*, Cedam, Padova, 1985; sull'argomento cfr. anche A. RONCACCIONI, *Un'analisi empirica dell'imprenditorialità in un settore fortemente decentrato: l'industria delle piastrelle in ceramica*, Cedam, Padova, 1986.

32) Tra le altre, D. BOLDIZZONI, *La piccola impresa*, « Sole 24 Ore », Milano, 1985.

33) N. DELAI, *Piccole imprese in Italia. Le virtù economico-sociali del piccolo imprenditore*, « Sviluppo e organizzazione », n. 94.

gestione corrente.

Spesso a questo comportamento è associato il convincimento che non possano acquisirsi miglioramenti sostanziali nella « strumentazione decisionale » adottata, sia con riguardo al flusso informativo che alle tecniche di elaborazione delle informazioni a fini decisionali.

Ne consegue l'estrema difficoltà di innovare le strutture ed i processi decisionali, pur in presenza di una sollecitazione di riguardo, in un contesto che richiede la cooptazione dell'imprenditore per ogni innovazione, in funzione della preservazione di un'immagine che lo vuole « fonte » di ogni spinta innovativa in azienda.

Nell'ambito di questi comportamenti ed atteggiamenti, frequentemente, si tende ad allontanare ogni processo di innovazione organizzativa nell'apparato di ricezione e controllo delle informazioni, privilegiando processi d'innovazione tecnologica.

Queste strutture organizzative dimostrano, così, una incapacità, o difficoltà, ad orientarsi sul medio-lungo termine, limitandosi « a reagire » ai mutamenti ambientali, quando questi siano già stati avvertiti.

La causa di questo « ritardo » va ricercata nel livello di apertura organizzativa prevalente nelle imprese di piccola e media dimensione, vale a dire un livello di tipo reattivo, riferito ad informazioni storiche e limitato a proporre mutamenti di scarso rilievo rispetto alle esperienze del passato.

Al contrario i livelli attuali di turbolenza ambientale (mutamento nei mercati, nel rapporto domanda-concorrenza, nei circuiti finanziari, nelle tecnologie, nel lavoro) richiederebbero, invece, un'apertura organizzativa di tipo « esplorativo o creativo » fondata su informazioni relative al futuro complessivo e su azioni che prospettano nuove combinazioni delle esperienze precedenti, oppure nuove alternative <sup>31)</sup>.

In un simile contesto di riferimento viene da chiedersi su quali punti di forza si fondi la competitività dell'impresa minore.

Al riguardo si può ritenere che essi attingano prevalentemente al fattore umano, sia esso rappresentato dall'imprenditore che dalla forza lavoro, ed all'integrazione con l'ambiente sociale di appartenenza.

L'imprenditore svolge una vigorosa funzione d'innovazione, seppur, frequentemente, limitata agli aspetti tecnologici e caratterizzata da marcate difficoltà nel passaggio dalla fase innovativa a

quella manageriale di interazione con il mercato. D'altra parte egli avverte la rilevanza della posizione sociale ricoperta nella scala dei valori riconosciuta dalla collettività di appartenenza. Ciò spinge verso una forte integrazione degli obiettivi aziendali e familiari, che genera sinergie organizzative le quali contribuiscono a raggiungere una rapidità del processo decisionale essenziale alla ricerca dei vantaggi competitivi.

La forza lavoro, per parte sua, si contraddistingue per un elevato impegno derivante da una profonda motivazione, connessa allo sviluppo dei rapporti interpersonali nell'ambiente aziendale ed extra aziendale grazie al « localismo dell'impresa ». Sotto questo aspetto, si può dire che « l'organizzazione permette di rispondere di più alle aspirazioni degli individui » *determinandone una valorizzazione personale* che consente di limitare le ripercussioni negative connesse all'adozione di comportamenti accentratori come sicché, « nell'ipotesi in cui il capo appaia come elemento motore di tale valorizzazione, l'accentramento sarà più che accettato: sarà desiderato » <sup>32)</sup>.

Nelle imprese minori si registrerà, così, « se non la coincidenza, un'indubbia minore divaricazione tra l'uomo considerato come soggetto portatore di precisi valori — sia spirituali che materiali — ed il suo ruolo nella struttura organizzativa » <sup>33)</sup>. Risultano, in tal modo, ridotti i conflitti mentre aumenta la carica di flessibilità ed elasticità della struttura che assume una rilevante capacità di adattamento ai mutamenti ambientali.

Da ultimo, nei rapporti con l'ambiente sociale di appartenenza l'impresa minore, di solito, si caratterizza per una marcata integrazione con il contesto socio-politico-culturale, che consente la generazione di feconde sinergie ambientali.

In questo senso si potrebbe certo concludere che « piccolo è bello » <sup>34)</sup>. Tuttavia, le riflessioni che precedono inducono ad asserire alla precedente un'altra affermazione che porta a dire che « piccolo è bello ma è debole e fragile ».

#### PER NON CONCLUDERE

Occorre, dunque, valutare i punti critici del processo decisionale dell'impresa minore, punti che ne rendono difficoltoso l'inserimento nel circuito innovativo tecnologico-scientifico in quanto

<sup>31)</sup> Cf. M. GEVAERS, *Per una teoria organizzativa*, op. cit., p. 19.

<sup>32)</sup> Cf. G. PABRONI, *La problematica organizzativa*, op. cit., p. 99.

<sup>34)</sup> E.F. SCHUMACHER, *Piccolo è bello*, Mondadori, Milano, 1978.

<sup>31)</sup> Per questa impostazione cf. H.L. ANSOFF, *Management strategico*, Etas Librai, Milano, 1980.

esterno all'impresa, ma che soprattutto ne restringono le visuali in termini di combinazione mercati-prodotti. Si tratta di procedere lungo una via che efficacemente è stata definita di « contaminazione culturale »<sup>35</sup> del piccolo imprenditore, sviluppando un approccio propositivo che tenga conto dei caratteri dell'organizzazione minore.

In particolare occorre tener conto che l'imprenditorialità è fortemente legata alla personalità del proprietario, al suo sistema di valori, alle interazioni tra impresa e famiglia, nonché all'ambiente socio-politico locale.

Appare, quindi, difficilmente perseguibile un approccio fondato solo su aspetti di mera razionalità tecnico-economico-organizzata, in quanto questo richiederebbe l'introduzione nella struttura di « corpi estranei » che potrebbero facilmente essere rifiutati ed espulsi. L'approccio dovrebbe, invece, fondarsi su un processo di crescita culturale che, seppur lento, porti l'imprenditore ad apprendere e padroneggiare un nuovo stile direzionale, fondato su un processo di « despecializzazione » orientato a consentire l'acquisizione di una capacità di interazione con l'ambiente, le cui trasformazioni delineano il quadro di minacce ed opportunità per l'impresa e, quindi, lo scenario entro il quale potranno essere « immaginate » le strategie più opportune sulla base di un orientamento alla clientela<sup>36</sup> ed in una visione generale della gestione dei rapporti ambientali.

Questo capovolgimento degli attuali percorsi decisionali, che si fondano soprattutto sulla personalità dell'imprenditore<sup>37</sup> dovrebbe consentire all'impresa minore non solo di sopravvivere, ma di svilupparsi nell'ambito delle forme organizzative più consone a valorizzarne i punti di forza.<sup>38</sup>

Non si tratta, quindi, di dotare le aziende di un bagaglio di tecniche sofisticate, in quanto la gestione della complessità ambientale richiede, più che tecniche avanzate, una mentalità imprenditoriale orientata a cogliere le componenti della complessità ed a capirne le interrelazioni.

Si tratta, perciò, di indurre un mutamento nella mentalità imprenditoriale, tenendo conto che l'impresa minore è un'entità a sé stante con caratteri ben precisi, che non rappresenta una miniatura delle grandi imprese richiedendo, invece, una specifica

teorizzazione che consenta di coglierne i meccanismi decisionali e di progettare l'evoluzione.

L'individuazione dell'itinerario più conveniente da seguire per raggiungere gli obiettivi indicati non è semplice in quanto coinvolge più centri decisionali, ma costituisce certamente un affascinante campo per lo sviluppo di ulteriori riflessioni ed approfondimenti sul ruolo dell'impresa minore in un sistema capitalistico avanzato e proiettato verso una decisa terziarizzazione dell'economia.

<sup>35</sup> Cf. G. Cozzi, *Soggettività e organizzazione*, op. cit., p. 141.

<sup>36</sup> Cf. T. Levitt, *Marketing imagination*, Spiering & Kupper, Milano, 1985.

<sup>37</sup> Cf. D. MILES, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, « Management Science », n. 7, 1983.

<sup>38</sup> Cf. G. Lorenzoni, *Itinerari di sviluppo dell'impresa minore*, Atti del « Seminario sulle strategie di sviluppo delle piccole e medie imprese », Ancona, giugno 1983.

GIUSEPPE RUSSO

# PICCOLA IMPRESA: ERRORI, PUNTI FORTI E PUNTI DEBOLI

Guida per gli operatori

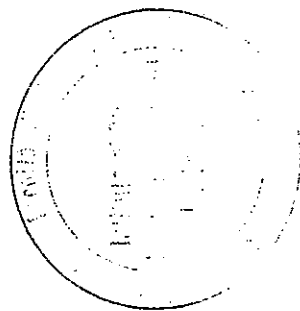
Con **Linea Diretta** la consulenza e la documentazione FrancoAngeli a Sua disposizione.

*Linea Diretta* è il servizio per accedere liberamente alla documentazione e alla consulenza bibliografica FrancoAngeli. Con *Linea Diretta* in ogni momento può richiedere indicazioni di lettura, informazioni, schede, indici dettagliati sui volumi FrancoAngeli. Per usufruire (gratuitamente) del servizio: scriva a

**LINEA DIRETTA, FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano**  
(fax 02-2613268).

FrancoAngeli è la più grande biblioteca specializzata in Italia: un catalogo di oltre 6.000 titoli, 700 volumi nella sola area management e 60 periodici. Da 40 anni seleziona e propone a tutti i protagonisti delle imprese (grandi e piccole) e delle professioni gli strumenti più aggiornati per arricchire le proprie competenze e abilità manageriali.

SCHEDETTA



ISTITUTO DI STUDI INDUSTRIALI  
BANCARI E DEL TERZIARIO  
VERONA

R.M.I.

FRANCOANGELI

## 6. Alcuni vantaggi di flessibilità della piccola impresa

Allorché si parla di flessibilità della piccola impresa e di un suo netto vantaggio sulla grande, non intendo riferirmi soltanto alla mole più- contenuta dell'unità-aziendale e quindi alla maggiore manovrabilità di un veicolo che presenta un minore ingombro; ma anche e soprattutto a fattori originali che ne condizionano in maniera unica la comprimibilità o l'espansione, la forma e la velocità di movimento. Tali fattori sono in verità numerosi, ma vorrei provare a citarne qualcuno, come:

1. *la forte interazione fra famiglia ed impresa nel caso frequentissimo di imprese famigliari.* Tutte le nostre indagini sul tema, come le nostre esperienze, confermano che la famiglia svolge un ruolo economico fondamentale, sia nella costituzione che nell'evoluzione dell'azienda. La famiglia fornisce o può fornire risorse finanziarie aggiuntive per la continuazione, o per la sopravvivenza o per lo sviluppo dell'impresa, dalla famiglia proviene spesso il gruppo dirigente dell'impresa, ma anche operai, impiegati e tecnici a costo inizialmente nullo, o comunque molto basso. Quest'ultimo elemento è certamente molto discutibile sotto il profilo delle scelte e delle aspettative individuali dei famigliari coinvolti, ma, sul piano oggettivo, resta indubbiamente un vantaggio dell'impresa;

2. *la presenza in azienda di capacità umane non sfruttate o solo parzialmente sfruttate.* Può così avvenire, per caso che un tecnico di produzione abbia anche ottime conoscenze d'impiego dello strumento informatico, che un impiegato abbia ottime conoscenze linguistiche, che una segretaria abbia buone conoscenze di procedure doganali e via discorrendo. Queste competenze, spesso ignote per un certo tempo ai responsabili aziendali e che sovente derivano da precedenti esperienze di lavoro, da corsi formativi frequentati per le circostanze più strane o da attività esterne delle persone, possono essere acquisite subito ed a costi relativamente bassi, permettendo di affrontare compiti nuovi e di coprire ruoli importanti nello sviluppo dell'impresa;

3. *la possibilità di coesistenza del vecchio con la sperimentazione graduale del nuovo.* È ciò che è avvenuto nel secondo

dei casi individuali di trasformazione aziendale citati nel paragrafo 4, e precisamente nell'azienda ascolana che produceva divise e tute da lavoro. La nuova produzione, che comincia con le confetture, viene realizzata nello stesso stabilimento dell'attività principale, cresce gradualmente d'importanza e non implica l'assunzione di nuova manodopera, bensì una distruzione temporanea di quella già esistente;

4. *la possibilità d'impiego multifforme e relativamente elastiche delle risorse umane.* Infatti, il piccolo imprenditore può ridurre al massimo, se occorre o conviene, la cosiddetta occupazione stabile e costante della sua azienda, utilizzando accanto al contratto di lavoro a tempo pieno i contratti d'opera, il lavoro a domicilio, il lavoro a part-time con l'effetto generale di un risparmio notevole rispetto all'impiego di organici fissi tipici della grande impresa. Con riferimento all'ultima modalità, ossia al lavoro part-time, basterebbe pensare alle numerose applicazioni che esso ha trovato addirittura a livello territoriale nel nostro Paese, per esempio nel binomio agricoltura/industria. Sono infatti le donne della famiglia agricola, oltre agli uomini, nei periodi d'inerzia dell'attività primaria che danno vita all'area calzetteria di Castel Goffredo nel mantovano e sono ancora uomini e donne dell'agricoltura collinare povera dei Monti Sibillini nell'ascolano che nel paese di Comunanza si trasformano in produttori di cestelli per lavatrici, che saranno utilizzati dalle fabbriche di elettrodomestici. È ancora il part-time che opera nel binomio agricoltura/turismo, sia in località montane che in località marine, con abitanti che cercano di alternare la tradizionale attività agricola con quella alberghiera, come nelle valli alpine della Lombardia, o che addirittura intergrano in maniera soddisfacente le due attività in formule sinergiche molto promettenti, come l'agroturismo. Ancor più nota nei centri montani l'alternanza di attività commerciale ed attività turistica con il titolare del negozio di equipaggiamento sportivo che affitta scarponi, ski e slitte, fa il maestro di ski nei periodi invernali e la guida nei mesi estivi;

5. *la possibilità d'impiegare contemporaneamente macchinario di epoche diverse e di tipo diverso per sfruttare le concrete capacità tecniche esistenti nell'impresa, come nell'esem-*



pio già ricordato delle macchine circolari meccaniche ed elettriche per la produzione di calze (paragrafo 4), per risparmiare sul prezzo d'acquisto dell'equipaggiamento o del suo rinnovo, attraverso adattamenti ingegnosi che mantengono la coerenza del sistema, per realizzare modularità d'impiego coerenti con la domanda e non espressamente previste dal fabbricante e per mille altri motivi. È veramente difficile immaginare che ciò si riproduca nella grande impresa, ove, invece, i macchinari vengono quasi sempre acquistati e rinnovati contemporaneamente per garantire omogeneità di prestazioni, omogeneità di qualità, omogeneità di competenze umane di controllo;

6. *una maggiore possibilità di sfuggire ai danni d'immagine che possono derivare da tutti i mutamenti troppo bruschi, erroneamente e superficialmente attribuiti ad incertezza ed impreparazione del titolare.* La piccola impresa, proprio per la sua immagine più debole e per il suo relativo anonimato, che sono invece punti di debolezza nell'affermazione del marchio e nel posizionamento del prodotto, può sfuggire molto più facilmente della grande alle conseguenze negative delle sterzate;

7. *la possibilità di combinare la vendita dei propri prodotti con la vendita di prodotti complementari fabbricati da altri e sui quali è realizzabile un profitto superiore, soprattutto nei momenti congiunturali recessivi.* Ancora una volta la grande impresa difficilmente può far ricorso a questa valvola per motivi sia di specializzazione distributiva che d'immagine aziendale;

8. *la possibilità di combinare un'attività di subfornitura per le grandi imprese con produzioni minori destinate al mercato.* È il caso di piccole imprese che realizzano in subfornitura componenti dell'automobile (maniglie, fari, candele, carburatori, ecc.) per una grande società che li monta sul nuovo, ma che contemporaneamente destinano una parte della produzione al mercato dei ricambi;

9. *la possibilità di scoprire ed utilizzare le cosiddette "nicchie di mercato".* Su questo punto è proprio necessario qualche chiarimento supplementare, dal momento che molti studiosi ed esperti, e confesso io stesso, abbiamo spesso valutato ne-

gativamente il fatto che piccole imprese, per esempio quelle del Mezzogiorno, si rivolgano quasi esclusivamente ai mercati nicchia locali. Bisognerà dire che i mercati nicchia sono mercati di dimensioni ridotte, che per tale loro connotazione escludono con buona sicurezza l'intervento concorrenziale della grande impresa e riducono il numero dei competitori, tanto più se i costi di trasporto limitano le convenienze economiche entro un raggio di distanza abbastanza limitato. Ciò significa almeno due cose:

1. che i mercati nicchia possono essere settoriali e non territoriali, com'è ad esempio il caso delle valvoline per la tenuta d'aria dei pneumatici automobilistici, realizzate da un gruppo ristrettissimo di piccole imprese che forniscono tutti i produttori mondiali di pneumatici: si potrebbe in questo caso parlare di un mercato nicchia internazionale, sicuramente garantito per sua stessa natura dalla possibilità d'ingresso di grandi imprese; che di per se non è disdicevole l'utilizzo di mercati nicchia locali, a meno che tale situazione non risulti l'unica condizione di sopravvivenza dell'azienda, poiché solo la rarefazione competitiva consente un prezzo ben più alto di quello spuntabile su ampi mercati, o una qualità dei prodotti più bassa della media, o un rifornimento del tutto irregolare dei clienti, o la soppressione di servizi complementari alla vendita. In tali casi la protezione della nicchia diventa con il tempo un ostacolo allo sviluppo aziendale. Da questa situazione normalmente si può sfuggire, cercando comunque e costantemente di vendere quote minori di produzione su mercati più ampi e più concorrenziali, proprio al fine di migliorare le capacità aziendali in un confronto allargato.

## 7. Come massimizzare la flessibilità

Si sono fin qui esaminati i vantaggi potenziali della vettura piccola impresa, ma ovviamente lo sfruttamento di tali vantaggi e la loro efficacia concreta dipendono sempre dalla competenza del preparatore meccanico e dalla capacità di guida e prontezza di riflessi del conduttore. Per tornare all'esempio

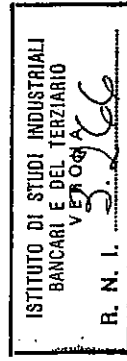
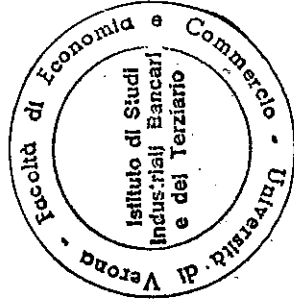
CHEDATO

Sebastiano Brusco

# piccole imprese e distretti industriali

una raccolta di saggi

9



TIC 464

Rosenberg & Sellier

chiamare). Gli stranieri - teorici o responsabili politici - si interrogavano, e ci interrogavano, sulla replicabilità del modello. Ci si chiedeva, cioè, se il modello potesse essere usato per aumentare le competitività delle imprese tessili di Nottingham, o delle piccolissime imprese di maglieria a Ridgewood, ai Queens, o delle piccole imprese metalmeccaniche di Detroit. Per non parlare, naturalmente, anche se questo non è mai stato un problema per i responsabili della cosa pubblica italiana, se il modello potesse essere usato per favorire lo sviluppo del mezzogiorno d'Italia.

Il saggio che segue si colloca, quindi, in questa prospettiva; chiedendosi che cosa sia la cultura del distretto, e da dove venga. Senza mai rispondere, tuttavia, alla domanda più importante: se questa miscela di consenso e di saper fare possa essere riprodotta. Lo scritto segna, alla fine di una strada diversa, una convergenza forte con le tesi di Becattini. Anche se io, più interessato di lui a problemi di politica industriale, chiamo - forse impropriamente - «distretti arretrati» ciò che a Becattini apparirebbe semplicemente come un aggregato di imprese concentrate territorialmente, operanti in uno stesso settore.

Vi è, nel saggio, uno spunto che forse è importante, al quale avrei voluto lavorare più a lungo. Mi riferisco a quel passo nel quale si dice che spesso, nei distretti, il lavoro si trasforma direttamente in capitale, senza passare per il risparmio. Esso mostra, ancora una volta, quanto forte sia la mia avversione a pensare che i problemi dello sviluppo siano prima di tutto problemi di disponibilità di credito.

## PICCOLE IMPRESE E DISTRETTI INDUSTRIALI: L'ESPERIENZA ITALIANA

### *Una tipologia di piccole imprese.*

Il peso delle piccole imprese, nella struttura industriale italiana, è andato sempre crescendo tra le date degli ultimi censimenti: dal 1961 al 1971, e dal 1971 al 1981. Non credo che, in questa sede, sia importante esaminare la misura di questa crescita: cosa che, ovviamente, potrebbe essere fatta per regione, o per le diverse industrie. Quello che invece può essere utile è un esame dei cambiamenti qualitativi che sono avvenuti nelle piccole imprese. Credo che il modo migliore di fare questo sia il fare riferimento ad alcuni modelli proposti da Brusco e Sabel nel 1981 che, a mio avviso, conservano ancora oggi la loro capacità di interpretazione.

Brusco e Sabel individuano tre modelli di piccole imprese: l'artigiano tradizionale; il subfornitore dipendente; la piccola impresa nel distretto industriale.

Questi modelli saranno descritti facendo riferimento a po- che variabili soltanto: il mercato, le macchine, la professionalità, l'acquisizione di professionalità e le relazioni tra le imprese.

I successivi tre paragrafi espongono, appunto, questi modelli, riassumendo i risultati di Brusco e Sabel, con solo qualche modifica di scarso rilievo.

### *L'artigiano tradizionale.*

L'artigiano tradizionale è ben noto nelle aree e nei settori relativamente ai quali non si è ancora formato un mercato nazionale. Si pensi, negli anni dell'immediato dopoguerra, in Italia,

ai sarti che cucivano abiti su misura, quando ancora non erano sorte le grandi fabbriche di abiti fatti; si pensi ai tanti gelatai, quando ancora non operavano i produttori di gelato a livello nazionale. O, anche oggi, si pensi ai fabbri che producono ringhiere o cancelli, su disegno per singoli edifici.

Il mercato dell'artigiano tradizionale è quindi, fondamentalmente, un mercato locale, che si giustifica non per una specializzazione molto elevata - come accade per taluni sarti o per alcuni produttori di gelati nell'Italia del 1985 - ma per la condizione di scarso sviluppo del paese e del settore.

Le macchine usate dall'artigiano tradizionale sono, in genere, semplici e multiscopo. Questi strumenti possono essere usati per produrre una gran varietà di prodotti, ma non per produrre pezzi che richiedono stretti margini di tolleranza. La professionalità dell'artigiano è appunto questa: quella di far fronte a situazioni complesse, lavorando con pochi strumenti, e spesso anche con materiale inadatto. L'artigiano, che in genere ha un basso livello di istruzione scolastica, acquisisce questa professionalità poco a poco, attraverso anni di apprendistato presso un artigiano.

Le relazioni tra queste imprese sono ben descritte da un motto molto usato nella letteratura: quello della concorrenza imperfetta. Il rapporto tra clienti ed artigiani è basato prima di ogni cosa sulla fiducia e sulla conoscenza reciproca, e solo in seconda istanza sul prezzo.

#### *Il subfornitore dipendente.*

Il subfornitore dipendente è la figura attorno alla quale, nei primi anni settanta, si è svolta in Italia tutta la discussione sul decentramento.

In quel periodo, per tante ragioni, ma prima di tutto per il fatto che nelle grandi imprese il sindacato era assai più forte che nelle imprese minori, le imprese medie e grandi decentrarono alcune fasi del processo produttivo ad altre imprese più piccole. Le fasi della produzione che erano decentrate non erano sempre le stesse: in alcuni casi vennero decentrate le operazioni più semplici, in altri quelle più nocive, in altri quelle più sofisticate.

Il subfornitore dipendente, pertanto, produceva - e in molti settori e regioni ancora oggi produce - parti e componenti per imprese più grandi, che operano sul mercato nazionale o sul mercato internazionale. Il subfornitore dipendente, quindi, seppure indirettamente, lavora per il mercato nazionale o internazionale. Il suo mercato diretto, tuttavia, è rappresentato dalle imprese maggiori che gli commissionano il prodotto.

Gli utensili e i macchinari di cui è dotato il subfornitore dipendente non sono così omogenei come quelli dell'artigiano tradizionale. In alcuni casi bassi salari e lunghi orari di lavoro consentono al subfornitore dipendente di stare sul mercato con macchinari antiquati. Più spesso però - ed era certamente questo il caso dell'Emilia nei primi anni settanta - i macchinari usati sono identici a quelli che, nelle imprese più grandi, eseguono le stesse operazioni. Addirittura, in molti casi i macchinari erano gli stessi che venivano prima usati dalle imprese maggiori: nel senso che alcune imprese di dimensione media prestarono o vendettero i propri macchinari a propri operai che continuavano, come lavoratori autonomi, i lavori che prima facevano come lavoratori dipendenti.

C'è spesso un alto livello di professionalità in queste imprese. Ciò dipende dal fatto che, il più delle volte, si produce in serie corte, e quindi le macchine devono essere spesso riattrezzate per produrre il nuovo prodotto. Ma questa professionalità è fortemente polarizzata: accanto ad una minoranza che svolge compiti difficili e che variano nel tempo vi è una maggioranza di lavoratori che ha basse qualifiche ed esegue compiti ripetitivi, dopo che il macchinario è stato attrezzato per un certo lavoro da lavoratori più esperti.

Molto spesso gli operai più esperti hanno acquisito la loro professionalità nelle imprese maggiori, dalle quali provengono. Là essi erano capireparto, operai specializzati, con responsabilità particolari. Sono frequenti i casi di operai specializzati che hanno una buona istruzione tecnica, acquisita nelle scuole secondarie.

Le relazioni tra le imprese sono molto caratteristiche almeno nel modello nella sua forma più pura: i subfornitori specializzati nella stessa fase di produzione si fanno una concorrenza assai accesa. Si tratta davvero di concorrenza all'ultimo sangue.

Tra i subfornitori e le imprese subfornitrici, per contro, vi è una tipica situazione di monoposizionamento: le imprese maggiori sono in condizione di comprimere i profitti e i salari - dei subfornitori. Tra le imprese che fanno lavori diversi, invece, c'è una forte disponibilità alla collaborazione, di cui si vedranno in seguito meglio le implicazioni.

#### *La piccola impresa nel distretto industriale.*

Il terzo modello è quello della piccola impresa nel distretto industriale. Esso coincide con ciò che Sabel, nel suo libro (1982), chiama il modello della specializzazione flessibile. È il modello che oggi predomina in tante parti dell'Emilia, del Veneto, della Toscana, delle Marche. In queste regioni, spesso, questo terzo modello si è affermato come una evoluzione del secondo modello.

Il riferimento al distretto industriale di Marshall (Marshall 1919, 1920) è importante, sia perché lega questa struttura ad alcune elaborazioni importanti, sia perché batte l'accento sul fatto che, in questo caso, ciò che è rilevante non sono più le caratteristiche della singola piccola impresa, ma le caratteristiche della struttura industriale di cui la piccola impresa fa parte. Il mercato di questa impresa è sempre un mercato nazionale o internazionale. Spesso lo è direttamente, nel senso che molte imprese, pur essendo molto piccole - per avere un riferimento: con meno di venti addetti - hanno rapporti diretti con i mercati del prodotto finito.

Si noti che queste imprese sono *piccole* soltanto di nome: in pratica esse commissionano molte fasi della produzione ad altre imprese, così che la forza-lavoro che coinvolgono è dieci volte più grande della forza-lavoro che compare nei libri paga. Altre volte, invece, queste imprese raggiungono il mercato nazionale indirettamente, attraverso il lavoro che esse fanno per conto delle imprese madri, grandi o piccole che siano.

Le relazioni tra le imprese sono completamente diverse da quelle del precedente modello. Si sviluppa un mercato della tessitura, della tornitura, della carpenteria, del taglio. Sono mercati fortemente concorrenziali: i subfornitori sono liberi di cam-

biare i clienti, e i clienti sono liberi di cambiare subfornitore. Quindi le imprese committenti non hanno più la possibilità di comprimere i profitti - e i salari - dei subfornitori. Tra le imprese che fanno lavori diversi, invece, c'è una forte disponibilità alla collaborazione, di cui si vedranno in seguito meglio le implicazioni.

Questo clima di concorrenza ha effetti importanti sul tipo di macchinario usato. Vi è un forte incentivo ad investire, per poter offrire, con il macchinario più produttivo, i prezzi più bassi; e vi è la possibilità di investire, perché i profitti non sono più compressi dalle imprese madri, cioè dalle imprese che hanno rapporti diretti col mercato dei prodotti finiti e che producono per conto proprio. Inoltre, nel distretto industriale poco a poco si diffondono le macchine che potrebbero essere chiamate «fuori misura»: quelle capaci di livellare perfettamente una superficie di acciaio di quattro metri per due, o quelle capaci di intagliare il legno secondo schemi molto complessi, o quelle capaci di lavorare con strettissimi margini di tolleranza. Il distretto, cioè, affida ad alcune imprese il compito di far fronte, per conto di tutti, alle lavorazioni poco frequenti e molto esigenti.

La professionalità, anche in queste imprese, è fortemente polarizzata. Alcuni eseguono compiti semplici, e, nel corso del loro lavoro, non imparano molto. Altri sono fortemente specializzati, e le loro capacità crescono continuamente nei rapporti con le altre imprese.

Vi è anzi, in queste imprese, nei lavoratori più abili, una abilità particolare, che è legata al modo in cui funziona il distretto industriale. È la capacità di far fronte e risolvere problemi specifici, in modo spesso originale, che si traduce, in più di un caso, in una reale capacità di innovazione. Occorre riflettere, per chiarire questo punto, al modo in cui, in contesti diversi, si provvede alla progettazione di nuovi prodotti. Nelle grandi imprese la progettazione è fatta da uffici tecnici molto competenti; il progetto viene definito sin nel dettaglio; i piani esecutivi prodotti dagli appositi uffici vengono infine passati in produzione. Nel distretto industriale l'impresa madre ha in genere una idea piuttosto rozza di ciò che vuole ottenere. I suoi uffici tecnici, che spesso coincidono con l'imprenditore, definiscono le linee generali del nuovo prodotto più in termini di esigenze

che di specifiche soluzioni tecniche. Il progetto definitivo viene messo a punto nelle discussioni tra l'imprenditore e gli operai più abili e soprattutto nelle discussioni tra l'imprenditore e i subfornitori, in un lavoro comune, che non ha altre gerarchie se non quelle della professionalità e della competenza. Questa collaborazione riesce quasi sempre a minimizzare i costi di produzione, per esempio attraverso l'adattamento di componenti standard già esistenti sul mercato. Talvolta, invece, questa collaborazione dà origine a piccole innovazioni o addirittura a innovazioni significative che aprono nuove prospettive di mercato.

Vale la pena, forse, di citare due esempi. Il primo si riferisce ad un artigiano di Modena, produttore di pompe per la distribuzione di diserbanti. Un misuratore di portata a cristalli liquidi, che gli era stato progettato da un subfornitore elettricista, ha in seguito trovato un mercato autonomo e viene oggi regolarmente esportato in Germania. Il secondo è un po' la storia di un operaio manutentore di Reggio Emilia, che aveva introdotto una piccola innovazione nel meccanismo a schede perforate che controlla l'andamento dei telai per la maglieria, e che si accorse, dopo qualche tempo, che quel suo meccanismo poteva essere usato per suonare automaticamente le campane delle chiese. Oggi quel meccanismo funziona regolarmente in moltissime parrocchie del Norditalia.

#### *Alcuni indicatori per identificare i tre modelli.*

I tre modelli sopra descritti sono, come è chiaro, modelli strizzati, non inquinati da tutte le contraddizioni che si ritrovano nelle situazioni concrete. Situazioni che, invece, possono essere assai più complesse, e in cui possono coesistere il secondo e il terzo modello, o anche i tre modelli contemporaneamente.

E va detto che - anche se non si faceva riferimento specifico a questi modelli - molto discutere si è fatto in Italia circa il fatto che il massiccio diffondersi del decentramento avesse dato origine al secondo o al terzo modello. Oggi, in linea di massima, questa discussione ha toni molto meno accesi, perché si è diffusa, appunto, la convinzione che le piccole imprese possono essere qualitativamente diverse tra loro, e che non vi è nessuna for-

za endogena al sistema economico che spinga il secondo modello verso il terzo, o, tanto meno, il primo verso il secondo. Inoltre, la comunità scientifica è venuta elaborando alcuni parametri, facilmente rilevabili anche se non rilevati dagli istituti a ciò delegati, che permettono di discriminare i tre tipi di imprese artigiane. È forse utile, in questa sede, dare conto di questa esperienza compiuta. Il primo tipo di impresa artigiana è facilmente identificabile dal mercato sul quale opera. L'operare nel mercato locale vale, quasi sempre, a identificare l'artigiano tradizionale. Per contro, il lavorare, direttamente o indirettamente, per il mercato nazionale o internazionale, caratterizza il secondo e il terzo tipo. L'analisi dei clienti delle piccole imprese, assume quindi una importanza decisiva. Sfuggono, a questo indicatore, soltanto poche eccezioni. Come il gelataio che fa un prodotto raffinatissimo, non confrontabile con quello dei grandi produttori nazionali, e che trova il suo spazio non in un mercato arretrato, ma in un mercato dominato dalle grandi imprese. O come il panettiere, che, anche lui, si difende dalle grandi imprese con la qualità del prodotto. Si noti che, a ben guardare, queste eccezioni sono di fatto sempre riferite a merce non trasportabile. I sarti di Savile Row, per quanto lavorino in modo artigiano, non hanno certo un mercato locale.

Gli indicatori facilmente rilevabili che consentono di discriminare il secondo dal terzo modello non sono di natura molto diversa.

Il primo è rappresentato dalla quota di piccole imprese che ha rapporti diretti con il mercato dei prodotti finiti. Tanto più alta questa quota, cioè tanto più alto il rapporto tra imprese madre e subfornitori, tanto più il tessuto industriale in esame sarà vicino al terzo modello. Si è scritto, in altra occasione (Brusco, 1982), che nella seconda metà degli anni settanta, nel settore dell'abbigliamento, le piccole imprese che producevano per conto proprio erano, a Modena, circa il 50 per cento degli artigiani propriamente detti e a Ferrara non più dell'8 per cento. Questo, ovviamente, descriveva sinteticamente due situazioni che, a detta di tutti i tecnici, erano davvero profondamente diverse.

Il secondo indicatore è rappresentato dalla quota - misurata, ovviamente, sul totale - dei subfornitori che hanno un numero elevato di clienti. Quando, durante un anno, una impresa di



subfornitura lavora per un gran numero di clienti, ciò significa che il mercato per le parti e i componenti è un mercato di concorrenza: che non vi è possibilità, da parte delle imprese committenti, di comprimere i profitti del subfornitore; che, infine, i subfornitori producono prodotti in serie corta, e quindi, tendenzialmente, hanno un elevato livello tecnico e una buona professionalità. Recenti ricerche, condotte da vari ricercatori, mostrano l'efficacia di questo indicatore. Per esempio Bagnasco e Triglia (1985) hanno trovato che, tra le imprese metalmeccaniche di subfornitura di Bassano, soltanto il 30 per cento aveva più di venti clienti all'anno. La cifra corrispondente, rilevata a Modena e Reggio da Favaretto (1984), è del 60 per cento. E tutti gli altri indicatori disponibili confermano la diagnosi che da queste cifre deriva.

Infine vi è un'ultimo sintomo molto significativo, che consente di discriminare il secondo dal terzo modello. È la presenza, in un'area che produce principalmente un certo bene di consumo o di investimento, di imprese che producono i macchinari necessari alla produzione di quel bene. Un esempio assai limpido di questo arricchimento del tessuto industriale si ha a Sassuolo, dove, a seguito della crescita di un gran numero di imprese che producevano piastrelle per pavimenti e rivestimenti, si è sviluppato un buon numero di imprese metalmeccaniche che producono i macchinari per la lavorazione dell'argilla. Si tratta quasi sempre di imprese sotto i cinquanta addetti, che hanno rivoluzionato i metodi di movimentazione e di cottura del materiale all'interno delle fabbriche di piastrelle, riducendo drasticamente i costi. Queste imprese, utilizzando la professionalità degli operai addetti alla manutenzione, hanno poco a poco sviluppato capacità di progettazione autonoma, e si avviano, ormai, a conquistare autonomamente i mercati nazionali ed internazionali (Russo, 1983). Qualcosa di molto simile è accaduto anche altrove: per esempio in Sardegna, ove il distretto industriale del sughero in provincia di Sassari comincia, seppure lentamente, ad innovare i macchinari usati per produrre i tappeti o per recuperare gli scarti di lavorazione.

Ovviamente, gli indicatori possibili - oltre ai quattro citati - sono innumerevoli. Una intera famiglia di indicatori è legata alla rilevazione dei parametri sul mercato del lavoro: condizioni

di lavoro, livello dei salari, livello dei profitti dei lavoratori autonomi, e così via. Altri, ancora, possono derivare dalla rilevazione della qualità dei macchinari usati.

Ma i parametri relativi al mercato del lavoro sono, per un ricercatore indipendente, assai difficilmente rilevabili: se è facile osservare le condizioni di lavoro, più difficile è avere notizie sui salari, soprattutto quando si tratta di salari alti, pagati in regime di evasione degli oneri sociali. Ed è quasi impossibile, infine, avere notizie sul livello dei profitti dei lavoratori autonomi.

Così, anche la rilevazione dei macchinari usati non è facile: una recente esperienza di ricerca (Brusco, 1985) mostra che, quando non si tratti di macchinari radicalmente antiquati, il giudizio sul macchinario deve essere formulato soltanto dopo un'analisi molto attenta e molto competente del prodotto. In breve, il punto è che i macchinari multiscopo, purché abbiano buone tolleranze, sono i migliori per lavorare su serie corte, anche se non sono adatti a lavorare su serie lunghe. Sarebbe insensato, in altri termini, giudicare poco produttivi i macchinari che producono le Ferrari o le Maserati perché sono diversi da quelli della Fiat.

In sintesi, quindi, per dare un giudizio sul macchinario di cui una piccola impresa dispone, occorre conoscere il *mix* di prodotto che quel macchinario produce; le diverse combinazioni di serie corte o lunghe alle quali si lavora nel corso dell'anno; se le serie corte, come talvolta accade, vengono messe in produzione periodicamente, ad intervalli di tempo; se, infine, l'impresa disponga di attrezzature particolari, da montare sulle macchine multiscopo, per produrre le serie più lunghe. E quest'analisi, naturalmente, non è semplice da condurre.

Per concludere: il rilievo dato ai tre indicatori di cui si è detto al principio si giustifica col fatto che essi sono facilmente rilevabili ed efficaci. Ogni altra notizia, sulla tecnologia, sul mercato del lavoro e del prodotto, sarà sempre assai utile: ma è molto probabile che, in generale, si tratti di notizie qualitative.

#### *Piccole imprese ed economie di scala.*

Si è sostenuto, in tutta la discussione precedente, che strutture industriali composte da piccole imprese possono essere molto efficienti, e capaci non soltanto di creare ma perfino di produrre inno-

vazione. E si è anche specificato, seppure soltanto per inciso, che con la dizione «piccole imprese» ci si riferisce a imprese con meno di cinquanta addetti, il più delle volte, anzi, con meno di venti addetti.

Sino a che punto queste conclusioni non contrastano con l'opinione solitamente diffusa che la grande dimensione dell'impresa è condizione necessaria per godere delle economie di scala, e quindi per produrre in modo economicamente efficiente? Sino a che punto le misurazioni compiute da grandi economisti industriali, come Bain (1956) e Pratten (1971), possono essere ritenute in contrasto con quanto si è sostenuto? Il problema, se si vuole, si può presentare anche in altri termini. Ci si può chiedere, cioè, quanto ciò che si è sostenuto sia in contrasto con molte tesi correnti, secondo le quali la piccola dimensione è un indicatore forte di cattiva tecnologia.

Il fatto è che sia nelle misurazioni delle economie di scala alla Bain o alla Pratten, sia nell'uso della piccola dimensione come sintomo di basso livello tecnico sono implicite due assunzioni di fondo.

La prima assunzione è che si prende in esame un prodotto di lunga o di lunghissima serie. Le automobili alle quali fa riferimento Bain sono quelle prodotte in almeno un milione di esemplari.

Queste imprese invece, tipicamente, producono in serie corte. La Maserati non produce più di ottomila macchine per anno, né più di duemila per modello; gli abiti da donna delle piccole imprese sono prodotti in serie di non più di cinquemila pezzi per modello; le macchine utensili delle imprese emiliane sono spesso prodotte in un unico esemplare, per un cliente dato, come le macchine automatiche per l'impacchettamento prodotte a Bologna; la stoffa di Prato è molto spesso prodotta in quantità limitata, e ne viene concessa l'esclusiva ad un unico, grande sartore. Su questo tipo di produzione i vantaggi della grande dimensione scompaiono rapidamente. Più forti, invece, sono i vantaggi che derivano dalla flessibilità, dalla capacità di progettare su richiesta, dalla capacità di muoversi sul mercato.

Si potrebbe obiettare, ancora, che si tratta di piccoli segmenti di mercato: gli interstizi di cui parlava la Penrose (1959). In realtà, a guardare le cose con attenzione, sembra che interi set-

tori si siano convertiti alle serie corte. Almeno nei mercati dei paesi capitalistici, una elevata qualità, accompagnata dal prezzo che deriva da una nuova tecnologia adatta alla piccola serie, ha spesso la meglio sulla qualità bassa, anche se accompagnata dai prezzi che derivano da una tecnica di produzione di tipo taylorista.

Ma, in quelle misurazioni della dimensione minima efficiente, e in quelle identificazioni di «piccolo» con «arretrato», vi è anche un'altra importante assunzione. Si assume, cioè, che le imprese al centro della discussione abbiano un livello di integrazione verticale simile a quello, si potrebbe forse dire, delle imprese rappresentative esistenti negli anni cinquanta e sessanta.

Al contrario, sia il subfornitore dipendente che la piccola impresa nel distretto industriale hanno un livello di integrazione verticale assai minore. In pratica, ad ogni fase della produzione corrisponde un tipo di impresa. Vi sono imprese che soltanto forniscono, o tessono, o progettano il prodotto, o cuociono le mortadelle, o montano una macchina utensile, o tagliano le gambe delle sedie che riproducono lo stile di Luigi XV, o tagliano la tomaia delle scarpe da donna. E allora con riferimento alla singola fase di produzione che la dimensione minima efficiente va calcolata. Ed appunto, se questo è il riferimento, queste imprese quasi sempre raggiungono la dimensione minima efficiente. Se un operaio può far funzionare tre telai, si può stare certi che un'impresa di tessitura avrà quei tre telai. In questo caso la dimensione minima efficiente, misurata in termini di forza-lavoro, è appunto di un addetto. Ed un'impresa di softwa- re, al servizio di terzi, può essere del tutto efficiente con meno di dieci addetti. La situazione, in altri termini, è quella descritta da Marx relativamente alla produzione di orologi nel diciannovesimo secolo. Chi si ricordi il lungo elenco di mestieri - e di imprese - che Marx elenca nella quinta parte del primo libro del *Capitale* avrà chiaro ciò che si vuole intendere.

Ci si può domandare, naturalmente, quali siano i costi di questa frammentazione radicale dell'apparato produttivo. A questa domanda si è data risposta in altra sede (Brusco, 1975). Qui basti dire che la frammentazione è possibile solo in quanto molte piccole imprese, complementari le une alle altre, siano raggruppate in un'area relativamente ristretta. È appunto la no-

zione di distretto industriale proposta da Marshall, ove le interrelazioni tra imprese, la concorrenza e la collaborazione, la disponibilità di servizi e la presenza differenziata di fornitori, il richiamo esercitato verso i compratori finali sono elementi essenziali dell'efficienza.

Ed è questa stessa ragione, questo essere «sistema» piuttosto che «impresa singola», che definisce il grado di sofisticatezza di queste strutture industriali, e che rende così difficile, come si vedrà, riprodurre queste esperienze sulla base di incentivi o di misure di politica industriale.

#### *Differenze regionali nelle caratteristiche delle piccole imprese in Italia.*

Qual è la distribuzione regionale, in Italia, dei tre modelli? I dati posti a disposizione degli studiosi dall'Istituto centrale di statistica non danno, in sostanza, nessuna indicazione. L'unico fenomeno che emerge dai dati del censimento industriale del 1981 è che la quota dei lavoratori che lavorano in imprese con meno di venti addetti è aumentata, rispetto al 1971, in quasi tutte le regioni - e in quasi tutte le province - d'Italia.

Tuttavia si dispone ormai di un gran numero di studi, basati su rilevazioni non ufficiali, che individuano le aree nelle quali vanno lentamente aggregandosi sistemi di imprese con le caratteristiche prima schematizzate. Alcuni di questi studi, come quelli dell'Unioncamere (1982, 1983) e quelli di Garofoli (1981, 1983), tentano di costruire una mappa di queste aree, localizzando su tutto il territorio nazionale. Per quanto il procedimento sia approssimativo, si può quindi pensare che, laddove non siano stati individuati dei distretti industriali, le piccole imprese abbiano ancora le caratteristiche descritte nel primo modello, quello dell'artigiano tradizionale che opera per il mercato locale.

Su questa base - pur con l'alto grado di incertezza connessa con determinazioni residuali di questo tipo - è possibile sostenere che la suddivisione del territorio nazionale proposta da Bagnasco nel 1977 ha ancora qualche validità. Nel mezzogiorno, infatti, predominano le piccole imprese che operano per il

mercato locale. Anche se va notato che, soprattutto in Puglia e in Campania, è possibile individuare alcune aree certamente riconducibili al secondo e al terzo dei modelli esposti in precedenza. Al nord, nell'area di più vecchia industrializzazione, molti studi mostrano che le grandi fabbriche sono spesso circondate da un gran numero di subfornitori dipendenti. Ma non sono infrequenti, anche in questa area, distretti industriali di recente formazione. Tra questi, uno dei più interessanti è forse rappresentato da un raggruppamento di piccole imprese elettroniche ed informatiche operanti nell'area tra Ferraro e Ivrea (Bianco e Luciano, 1982). Ma è nella «Terza Italia», naturalmente, che i distretti industriali sono più diffusi: in Veneto, in Emilia, in Toscana, in Umbria, nelle Marche. Alcuni più antichi, altri di più recente formazione. Alcuni più evoluti e capaci di innovazione; altri arretrati, con bassi salari, senza stabili rapporti con i mercati esteri, esposti alla concorrenza dei paesi di recente industrializzazione.

#### *Un tentativo di spiegazione della formazione del distretto industriale.*

Che cosa spiega la irregolare distribuzione, sul territorio nazionale, dei distretti industriali? Perché nel mezzogiorno, ove pure molto rilevanti sono stati i contributi di ogni tipo in favore delle piccole imprese, i distretti industriali sono così infrequenti rispetto alle altre aree d'Italia?

Un contributo importante all'analisi di questo problema è stato offerto da Bagnasco e Pini (1981). Tra gli altri, essi pongono in evidenza due punti principali. Per cominciare, si può notare che le aree della Terza Italia corrispondono alle aree di diffusione della mezzadria. La coincidenza non suscita meraviglia. Nonostante alcuni studi recenti (Forni, 1985) mostrino che il mezzadro aveva spesso un ruolo poco diverso da un operaio salariato, è certo che, nella maggioranza dei casi, era la famiglia colonica a compiere le scelte imprenditoriali fondamentali per la gestione dell'azienda. In qualche modo, quindi, la diffusione della mezzadria ha sollecitato il crescere di capacità imprenditoriali: capacità di rapporto con il mercato dei fornitori e degli ac-

quirenti, di calcolo della convenienza degli investimenti, di gestione della contabilità e, in qualche caso, dei libri paga. Sono, come è chiaro, quelle stesse capacità che, qualche anno dopo, sarebbero state necessarie per la gestione di una piccola impresa industriale.

Si noti che, contrariamente a quanto sostenuto da Paci (1982), il rapporto tra condizione mezzadrile e imprenditorialità artigiana non è giocato su una esperienza personale. Come mostra ancora Forri (1985), infatti, la quota di imprenditori che hanno avuto una precedente esperienza come mezzadri non è particolarmente alta. La relazione tra mezzadria e capacità imprenditoriale è invece più complessa, e passa attraverso il lento sedimentarsi delle competenze imprenditoriali nell'intero tessuto sociale.

Ancora, Bagnasco pone in luce il ruolo fondamentale che, nello sviluppo dei distretti industriali, hanno avuto le città. La città come luogo dei traffici, della organizzazione commerciale e finanziaria, come luogo dei mercati. Non è un caso, forse, che una quota rilevante degli imprenditori della prima generazione - quelli che si mettevano in proprio nel dopoguerra, quando la quota di popolazione attiva impegnata in agricoltura era ancora del 45 per cento - provenisse dalle file del commercio ambulante. Non si può, in questa sede, approfondire questo punto, che richiederebbe un'analisi raffinata del tessuto sociale e delle competenze diffuse nella «Italia delle cento città», ma è certo che, a Modena, l'edificio che fino al 1861 ospitava l'ambasciata d'Austria testimonia di una gran ricchezza di rapporti, di relazioni e di conoscenze che forse hanno avuto un ruolo, in tempi successivi, nel determinare la direzione e i modi dello sviluppo.

Queste osservazioni di Bagnasco, tuttavia, non sembrano sufficienti a dare conto delle diversità territoriali cui si è fatto cenno nel paragrafo precedente. Occorre far riferimento ad almeno due altri elementi, che sono importanti non solo perché spiegano ciò che è accaduto in passato, ma anche perché indicano alcune prospettive dell'operare futuro.

In particolare, occorre osservare che quasi sempre all'origine di un distretto industriale vi sono una o più grandi imprese che, in tempi talvolta lontani, hanno operato nel settore in cui oggi operano le imprese piccole e artigiane. Gli esempi sono molti, e

spesso nitidi e puntuali. A Castel Goffredo, in provincia di Mantova, la produzione di calze fu iniziata da una fabbrica, la Noemi, che vi si stabilì negli anni venti; Vigevano, in provincia di Pavia, già alla fine del secolo scorso ospita il grande stabilimento calzaturiero dei fratelli Bocca; a Reggio e a Modena le officine Reggiane e la Fiat Trattori sono state determinanti nel sollecitare la crescita del settore delle macchine agricole; e così via. E anche molti dei distretti di formazione più recente derivano direttamente dall'insediamento di una grande impresa, o di una unità locale di una grande impresa che ha la sede legale in altra regione. Spesso anzi, come è accaduto nelle Marche nel comprensorio di Serra de' Conti (Bronzini e Grassini, 1981), l'impresa di provenienza extraregionale, dopo qualche anno dal suo insediamento, sospende la sua attività per venire sostituita da una impresa locale che riunisce, in cooperativa, gli operai licenziati. Da questa prima, in seguito, deriveranno tutte le altre dell'attuale distretto.

La logica di questo *pattern* di sviluppo è molto chiara: è la grande o la media impresa che, col suo operare quotidiano, riesce ad introdurre in un tessuto sociale agricolo, con scarsi collegamenti con i mercati, le competenze tecniche e le professionalità necessarie. Gli operai imparano a gestire il processo produttivo, gli impiegati vengono a conoscere i collegamenti con i fornitori e con il mercato del prodotto. Quando siano date certe condizioni, operai ed impiegati, poco a poco, tenderanno a trasformarsi in lavoratori autonomi che fanno per loro conto il lavoro che avevano imparato a fare in fabbrica. E a quali siano queste condizioni si è già più volte accennato: che il mercato richieda scric corte, che le grandi imprese tendano a decentrare, e che il processo produttivo sia facilmente suddivisibile in fasi (Brusco, 1982).

Infine, va ricordato il ruolo svolto dal sistema scolastico. Spesso, nelle aree ove la piccola impresa è diffusa ed autonoma, hanno operato, sin dal principio di questo secolo, scuole tecniche che hanno fornito gli elementi teorici fondamentali del mestiere agli operai. Ancora sino a meno di dieci anni fa (Capecchi, 1981), i diplomati dell'Aldini-Valeriani di Bologna rappresentavano la spina dorsale dell'industria metalmeccanica bolognese.

Come è facile notare, vi è un filo comune che unisce i quattro fattori che sono stati elencati: la mezzadria, il ruolo delle città, le grandi imprese e le scuole. Si tratta, in sostanza, di percorsi lungo i quali - in modi diversi - le comunità locali hanno accumulato competenze e capacità imprenditoriali, tecniche e commerciali. Ed è caratteristica distintiva dei distretti industriali che queste conoscenze non contraddistinguano un gruppo particolare in seno alla comunità, ma siano ampiamente diffuse, in tutti gli strati sociali. Quando si riflette al fatto che in Emilia-Romagna, ove la popolazione attiva è di un milione e mezzo di lavoratori, vi sono 150.000 artigiani, non si può non osservare che tutti, in sostanza, hanno esperienza diretta di che cosa significhi gestire un'impresa, rivolgersi ad un commercialista, risolvere un problema tecnico, affrontare qualche difficoltà di mercato, trattare con gli istituti di credito, accettare di associarsi ad un amico per intraprendere una nuova attività. Si tratta, certo, di conoscenze a un livello non sofisticato: ma di conoscenze sedimentate nel profondo del tessuto sociale, che, volta a volta, alimentano e sollecitano la crescita di nuove imprese. E, si noti, è questa stessa competenza diffusa che dà ragione del modello di innovazione che Sabel (1982) ha elaborato in modo preciso e che è stato qui esposto con riferimento ai distretti industriali. Perché solo la collaborazione tra migliaia di operai e di tecnici può spiegare come, attraverso incontri di lavoro e discussioni amicali, una esigenza poco chiara possa trasformarsi in una minimizzazione dei costi o in un nuovo prodotto.

Se tutto questo è vero, se, in sostanza, il fattore fondamentale di sviluppo è la competenza diffusa, anche un'altra osservazione è necessaria. Non si può non notare, infatti, quanto poco rilevante, nello sviluppo di queste aree, sia stata la disponibilità di capitale, o, peggio ancora, il risparmio. Non è questa la sede per portare fino in fondo questo discorso, che porterebbe troppo lontano. Ma è bene osservare che i capitali investiti in queste aree, fondamentalmente, non rappresentano l'alternativa a beni di consumo, dei quali si è fatto a meno per migliorare la propria condizione futura. Piuttosto, essi sono l'alternativa al riposo, sono la trasformazione dei redditi guadagnati lavorando un numero di ore annue superiore alla media. Un modello che descrivesse queste economie non dovrebbe avere come dati il livello

di occupazione e i consumi, per poi dedurne il risparmio. Dovrebbe invece avere come variabili cruciali il numero di persone che ogni famiglia riesce a mettere al lavoro nella impresa familiare e il numero di ore di lavoro prestate da ciascuno ogni giorno; dovrebbe assumere come dati i consumi e dedurre da questi dati il livello degli investimenti. E la condizione di partenza, quella che consente di mobilitare il lavoro dei vecchi e dei fanciulli e che sollecita l'allungamento della giornata di lavoro, è la capacità di fare. Quella capacità di fare che - da sola - riesce a trasformare il riposo in lavoro, e il lavoro in capitale.

### *Enti locali e distretti industriali.*

Quale è stato, nello sviluppo dei distretti industriali, il ruolo svolto dagli enti locali? La risposta a questa domanda ha implicazioni importanti, soprattutto in termini di politica industriale. I dati di fondo sui quali occorre riflettere sono probabilmente due. Il primo è che i distretti industriali sono altrettanto frequenti in Emilia e Toscana, ove le amministrazioni sono prevalentemente di sinistra, controllate dal Partito comunista italiano, e in Veneto, ove quasi tutte le amministrazioni locali sono controllate dalla Democrazia cristiana. Ancora, occorre mettere in rilievo che, come si può osservare da molti dati, i distretti industriali emiliani sono, tra tutti, probabilmente i più evoluti, e quelli in cui il tasso di sviluppo è stato più alto. Questo primato, tuttavia, va giudicato tenendo presente che, in molti casi, anche lo sviluppo veneto è stato massiccio e impressionante.

Si potrebbe sostenere, come hanno fatto Bagnasco e Trigilia (1985), che in pratica le amministrazioni locali, indipendentemente dalla loro collocazione politica, hanno soprattutto badato a creare le condizioni del consenso attorno alla nuova struttura industriale che, dal dopoguerra ad oggi, andava affermandosi.

In realtà, fatta salva la utilità di una lettura dei fatti prevalentemente sociologica e politologica come quella citata, le vicende di questi anni possono forse essere lette in modo più arti-

colato. Una osservazione anche superficiale, infatti, mostra che le amministrazioni rosse in genere sono state più efficienti. L'inquinamento che proveniva dalle nuove industrie è stato tenuto a livelli sopportabili, pur in assenza di una nuova legislazione nazionale. E il confronto tra Sassuolo - ove le industrie ceramiche rischiavano di degradare fortemente tutto l'ambiente circostante - e Vicenza - ove le industrie conciarie sono state portate sotto controllo soltanto di recente - è certo a favore delle amministrazioni emiliane.

Ampia è stata la quantità - ed elevata la qualità - dei servizi posti a disposizione della famiglia. La disponibilità di posti agli asili nido e nelle scuole materne è oggi, in Emilia, a livelli europei. Ovviamente questo ha favorito l'elevarsi del tasso di occupazione femminile.

Lo sviluppo urbano è stato programmato. Strade larghe e ordinate, che non si estendono a macchia d'olio attorno alle città, caratterizzano i villaggi artigiani, ove trovano collocazione i capannoni delle piccole imprese e le abitazioni dei loro proprietari. La speculazione sulle aree è stata tenuta sotto controllo, impedendo che i proprietari di aree ostacolassero gli investimenti delle imprese.

E tuttavia, non si può pensare che siano state queste le spinte decisive per lo sviluppo di questo tipo di struttura produttiva. Lo sviluppo dei distretti industriali in Veneto o nelle Marche - ove le amministrazioni democristiane sono state certamente meno efficienti - è una prova assai significativa del fatto che questo modo di organizzare sul territorio il processo produttivo è strettamente connesso con l'operare di forze di fondo, innestate su tutto il tessuto sociale, come quelle che sono state descritte nel paragrafo precedente. Sono queste forze che, nelle particolari condizioni a cui si è fatto riferimento, hanno sollecitato la crescita dei distretti. Probabilmente in Emilia, enti locali più attenti hanno accelerato lo sviluppo. Ma i riferimenti principali, per capire e spiegare quanto è successo, non sono gli esperti di politica industriale che programmano incentivi per le aree depresse, ma Hirschman e Braudel.

## Bibliografia

- A. Bagnasco, *Tre Italie - La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, il Mulino, 1977.
- Id., R. Pini, *Sviluppo economico e trasformazione socio-politiche dei sistemi territoriali a economia diffusa*, Milano, «Quaderni Fondazione Feltrinelli», n. 14, 1981.
- Id., C. Trigilia (a cura di), *Società e politica nelle aree di piccola impresa: il caso di Bassano*, Venezia, Arsenale, 1985.
- J. S. Bain, *Barriers to new competition*, Cambridge, Cambridge University Press, 1956.
- M. L. Bianco, A. Luciano, *La sindrome di Archimede*, Bologna, il Mulino, 1982.
- F. Bronzini, C. Grassini, *Alcuni effetti dello sviluppo industriale in un'area arretrata dell'entroterra marchigiano*, «Economia Marche», n. 9, 1981.
- S. Brusco, *Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico*, in Film di Bergamo (a cura di), *Sindacato e piccola impresa - Strategie del capitale e azione sindacale nel decentramento produttivo*, Bari, De Donato, 1975. In questo volume alle pp. 67-153.
- Id., *The Emilian model: productive decentralization and social integration*, «Cambridge Journal of Economics», 6, 1982. Versione italiana in questo volume alle pp. 247-291.
- Id., *Il livello tecnologico degli artigiani metalmeccanici di Modena*, mimeo, Bologna, 1985.
- S. Brusco, C. Sabel, *Artisan production and economic growth*, in F. Wilkinson (a cura di), *The dynamics of labour market segmentation*, London, Academic press, 1981. Versione italiana in questo volume alle pp. 297-316.
- V. Capecchi, *Diplomati e mercato del lavoro*, in V. Capecchi (a cura di), *Prima e dopo il diploma: percorsi maschili e femminili*, Bologna, il Mulino, 1983.
- I. Favaretto, *Subfornitura - Dove scopri che a Modena non si fa bene soltanto il prosciutto*, «Argomenti», n. 13-14, 1984.
- M. Forni, *Storie familiari e storie di proprietà*, mimeo, Bologna, 1985; Torino, Rosenberg e Sellier, 1987.
- G. Garofoli, *Lo sviluppo delle aree periferiche nell'economia italiana degli anni settanta*, «L'industria», n. 3, 1981.



CLAUDIO BACCARANI - FEDERICO BRUNETTI

## DALLA PENOMBRA ALLA LUCE

Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale

### Capitolo 4

#### Tucker: un Uomo e il suo Sogno

di Claudio Baccarani

Sognatore, inventore, visionario,  
un uomo troppo avanti per il suo tempo  
dall'*incipit* del film



*Tucker: un Uomo e il suo Sogno,*  
di Francis Ford Coppola, USA, 1988

#### 1. La trama

Il film narra la storia di Preston Tucker, inventore, sognatore, visionario, come lo descrive la voce fuori campo nelle scene iniziali. Tucker progetta e costruisce, assieme con un gruppo di amici che credono nella sua idea, un'automobile avveniristica nel design e nei sistemi di sicurezza per il 1945, anno in cui è ambientata la vicenda. Il film presenta con ritmo incalzante la nascita di questa impresa con tutte le difficoltà che si frappongono al raggiungimento dell'obiettivo, prima fra tutte la gestione dei rapporti all'interno di una struttura organizzativa non più familiare alla quale deve aderire per poter realizzare il suo sogno producendo "l'auto di domani, oggi".

L'impresa cadrà, anche per una serie di ingenuità del neo-imprenditore, sotto i colpi dei colossi dell'auto (Ford, Chrysler e General Motors) e dei legami con l'*establishment* politico su cui questi possono contare.



G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

Il film è ispirato ad una storia vera, Tucker vinse il processo nel quale fu accusato di frode, ma la sua azienda, la Tucker Corporation, produsse solo 50 vetture, 46 delle quali, come ci dice la nota finale al film, sono ancora in circolazione.

Ma da questa sconfitta Tucker esce per certi versi vincitore, perché il risultato del processo non ha intaccato la sua capacità di sognare, che nelle scene finali è già gioiosamente orientata a sviluppare una nuova iniziativa.

Il mito di Tucker è ancora così vivo negli Stati Uniti che esiste un sito web - [www.tuckerclub.org](http://www.tuckerclub.org) - che si propone l'obiettivo di "Keeping the Legend Online". Sempre sul web, cercando tramite Altavista la voce "Preston Tucker", si può trovare il sito [www.hfmgv.org](http://www.hfmgv.org), all'interno del quale si può leggere la lettera aperta dall'emblematico titolo "An open letter to the Automobile Industry in the Interests of the American Motorist", che nel 1948 egli indirizzò alle altre case automobilistiche e che all'epoca fu pubblicata su molti giornali.

Considerata la rilevanza dei contenuti di questa lettera, la trascriviamo qui integralmente.

#### **An Open Letter to The Automobile Industry In The Interests Of The American Motorist**

*By Preston Tucker President, Tucker Corp.*

Gentlemen; As you know, we are building a completely new motorcar - the rear engine Tucker. Being new-comers in the field we have had to start from scratch and work harder and faster than most of you. For example, instead of the 20 months you usually take to produce a new model of conventional design, my engineers have taken less than 10 to perfect a car which I firmly believe opens a new era in motoring.

In this same year, we have completed a nationwide dealer organization, acquired the largest most modern automotive plant in tile world, and cleared the decks for mass production. These things have been done - and well done - in spite of persistent and unfair opposition from within the automobile industry.

Please don't misunderstand me. Many of you have gone out of your way to be friendly to the Tucker Corporation. It's true, some of you have not shared our conviction that a rear-engine car is the car of the future, but you have been willing to let the American motorist judge that for himself, in the firm belief that what's best for the motorist is best for you in the long run.

But there is another group - a very powerful group - which for two years has carried on a carefully organized campaign to prevent the motoring public from ever getting their hands on the wheel of a Tucker.

These people have tried to introduce spies into our plant. They have endeavored to bribe and corrupt loyal Tucker employees. Such curiosity about what goes on in the Tucker plant should be highly flattering, I suppose. But they haven't stopped there.

They even have their spokesmen in high places in Washington. As a direct result of their influence, Tucker dealers all over the country - men of character and standing in their communities - have been harassed and grilled by agents of the government and Congressional Investigating Committees.

My associates and myself and the Tucker Corporation have been investigated and investigated, time and again. Millions of dollars of the taxpayers' money have been squandered in an utterly fruitless effort to kill the Tucker, to bar us from needed raw materials, to keep us so busy defending ourselves and our efforts that the motoring public would tire of waiting for a completely new rear-engine car. But they haven't been able to stop us.

You know, perhaps, that our bid on a government owned steel plant in Cleveland was recently refused. Let me tell you the inside story of that; Sealed bids were called for, in accordance with law. Only two were submitted, one by the steel company operating the plant, the other by the Tucker Corporation. The bids were opened nearly five months ago. The Tucker Corporation's bid was high. If Tucker's bid had been accepted, it could have given taxpayers as much as four million dollars more for the plant than the steel company offered.

This plant would provide ample raw materials for volume production of the Tucker and would serve numerous small businesses now starving for steel.

You would think our high bid for the plant would have been accepted long ago. For five months political pressure, ruthless and barefaced, has forced delay after delay. We're still waiting. We don't know who is responsible for this. But who do you suppose is getting the raw material from this plant we want for Tucker and small business? None other than some well known - and unfriendly - automotive manufacturers.

Most of the political pressure and investigations we have had to face these last two years can be traced back to one influential individual who is out to "get Tucker". If he acts from honest conviction in his efforts to prolong the motorcar, then I hope he will have the courage to tell the public just that.

But personally we believe he has more obvious motives. Evidence in Tucker files, for example shows the controlling interest in a large sales agency of an automotive corporate subsidiary is in his wife's name. And when he gave an elaborate party at a Washington hotel a few months ago, who do you suppose paid the bill? None other than an official of an automobile manufacturer - a manufacturer distinctly unfriendly to the Tucker Corporation. Is all this, too, just coincidence?

Now once more we are being investigated. Just at the time we are getting into production on a car that has won the hearts of the million motorists who have seen it, just when the job of making automobiles demands all our time and energy, my associates and I are asked to take time out again and again ever since we had the temerity to suggest America is eager for a completely new car.

What would you think in our place? Would you say it was just coincidence - or would you think it was planned that way.

You wonder, perhaps, why I have made these statements in an open letter. Here's why; As President of Tucker Corporation, I'm responsible to 1,872 Tucker dealers and distributors and nearly 50,000 Tucker stockholders. These people have put \$25,000,000 into the Tucker Corporation. And I am going to protect their interests.

In addition, we have promised American motorists a completely new rear-engine motorcar, and hundreds of thousands have written us that they are ready and waiting to buy it. Every day letters come to us from people who know that in fighting to put the rear-engine Tucker on the road we are, at the same time, fighting for their right as motorists to get the finest engineering American ingenuity can produce.

We are going to justify the support these motorists so generously have given us. We are going to give them the car they want at a price they can afford, and without paying tribute to the Black Market. How this will be done will be announced today.

But in the meantime, I want to register the fact that we have just begun to fight. We have been patient so far, but our patience is wearing thin. We can give names, dates and places to prove our charges of unfair competition, and if necessary we will do it.

When the day comes that anyone can bend our country's laws and lawmakers to serve selfish, competitive ends, that day democratic government dies. And we're just optimistic enough to believe that once the facts are on the table, American public opinion will walk in with a big stick.

## 2. Un film denso di sollecitazioni

Dal lato dell'analisi economico-manageriale, il film si presenta con vistosi segni di interesse. Gli spunti in realtà sono talmente diffusi che ci si imbatte nella difficoltà della scelta. È un film sull'impresa e quindi facile da collocare nello schema logico dell'economia manageriale.

Paradossalmente, però, può divenire difficile da usare proprio per la mescolanza di sollecitazioni che diffonde. In realtà, i temi di possibile approfondimento che emergono dalla visione del film potrebbero consentire un'analisi a tutto campo dei temi del governo dell'impresa.

Nei fatti, sono variamente presenti i temi della conoscenza come precondizione all'azione, della curiosità d'animo che predispose alla ricerca, del sogno come motore centrale del cambiamento, dei freni che la realtà pone al sogno, del significato del concetto di tempo nelle decisioni, dei caratteri di gruppo della compagine aziendale, della motivazione, delle relazioni impre-

sa-famiglia, della gestione delle crisi, della creatività, della leadership, della managerialità e, ovviamente, dell'imprenditorialità.

Nello scorrere dei titoli di testa apprendiamo, infatti, che Tucker era appassionato di motori fin da bambino e che si era trasferito a Detroit per imparare tutto sulle automobili. Passava gran parte del suo tempo sul circuito di Indianapolis nel gruppo di Henry Miller, uno dei più famosi progettisti di auto da corsa dell'epoca, continuando a coltivare il sogno di realizzare l'auto più bella che fosse mai stata costruita. Durante la guerra produsse un veicolo autoblindo, che non fu però adottato dall'esercito perché ... era troppo rapido; ne fu invece recuperata la torretta, che fu inserita sugli aerei da combattimento. Torretta prodotta in una struttura del tutto familiare che operava nel granaio di casa.

Tucker, dunque, possedeva una conoscenza tecnologica di base sulla quale innestava la tipica curiosità imprenditoriale che gli consentì di generare il proprio sogno.

Ma l'idea progettuale generata dal sogno che lo aveva portato ad intravedere l'auto "di domani, oggi", venne prima disincantata poi ostacolata, perché l'ingresso in quel settore si scontrava con rilevanti barriere, prima fra tutte il dominio del mercato da parte di tre grandi imprese, la Ford, la Chrysler e la General Motors. Solo la sua capacità di trasferire ad altri il suo sogno gli consentì di realizzarlo, seppure solo parzialmente.

Le difficoltà incontrate si rincorsero in una rocambolesca sequenza di "crisi" che Tucker affrontò con creatività e tenacia. Emblematica, al riguardo, è l'associazione di idee realizzata sfogliando una rivista e riflettendo sulle parole del gelataio presso il cui locale aveva avuto occasione di guardare: "Cosa chiede a me? C'è scritto tutto sul giornale". Nasce in lui l'idea della comunicazione, grazie alla quale potrà dimostrare che il pubblico desidera auto diverse e più sicure rispetto a quelle proposte dalle imprese operanti nel mercato, per le quali le cinture di sicurezza non vanno installate, in quanto gli uffici marketing sostengono che questo ingenererebbe nel pubblico l'idea che l'auto non è sicura. Imprese fondate sulla centralità del prodotto, perché guidate dal principio che le innovazioni si fanno solo se sono necessarie per battere la concorrenza e non per soddisfare nuove esigenze, magari latenti, dei clienti.

In ogni caso, il gruppo che si verrà a creare sulla base di alcuni valori centrali, rappresentati dalla condivisione di un sogno comune e dall'innovazione, saprà rispondere a tutte le crisi che si presenteranno sul cammino dell'impresa, dal boicottaggio, allo spionaggio industriale, ai tempi stretti di costruzione e presentazione del prototipo, ai rapporti con una tecnologia accettata con qualche ingenuità, ma necessaria per raccogliere fondi capaci di sostenere gli investimenti richiesti. Magistralmente sottolineata dal regista risulta l'armonia che regnava nel gruppo quando, nella sfida contro il tempo

per produrre le ultime auto richieste dal contratto firmato, si sente un soave cinguettio di uccellini all'interno della fabbrica.

Dovendo procedere, per ragioni di spazio, ad una selezione tra tutti questi temi e tenendo conto, da una parte, della lista degli altri film e, dall'altra, delle percezioni che più diffusamente emergono in aula dopo la visione, riteniamo opportuno concentrare la nostra attenzione su due punti in particolare: il sogno imprenditoriale e la nascita dell'impresa.

### 3. Il sogno imprenditoriale ed i connotati dell'imprenditorialità tra immagine e realtà d'impresa

Potremmo cominciare chiedendoci prima di tutto chi sia un imprenditore. Domanda banale, si dirà, che ci porterebbe a concetti talmente chiari e diffusi da produrre come unico risultato una perdita di tempo. Se però ci spogliassimo per un momento delle nostre conoscenze economiche e giuridiche e accettassimo di risalire all'etimologia della parola<sup>1</sup>, il concetto di imprenditore ci rivelerebbe alcuni suoi lati nascosti. Più semplice risulterebbe, così, la ricerca della risposta ad un altro quesito, forse anche più interessante, su cosa sia l'imprenditorialità.

In proposito, sul vocabolario etimologico la prima traccia sul significato della parola imprenditore la troviamo nel verbo *imprendere*.

Partiamo così dall'analisi del significato etimologico di questo verbo che letteralmente significa "intraprendere", "incominciare". Su queste basi diviene estremamente chiaro che imprenditore è chi *imprende*, cioè chi avvia una nuova attività o attiva processi di cambiamento, in linea con l'approccio schumpeteriano al tema. Ma il concetto di imprenditore enunciato risulta slegato dall'attività economica, nel senso che anche un docente può essere imprenditore da questo punto di vista, così come lo è chi propone e sostiene un'iniziativa nel cosiddetto terzo settore, magari a tutela della salute o dell'ambiente.

Per arrivare all'imprenditore tuckeriano, e all'imprenditore che siamo abituati a considerare come tale, dobbiamo accostare alla parola *imprenditore* quella di *impresa*. Anche in questo caso l'etimologia del termine ci mostra come il concetto fosse originariamente ben più ampio di quanto noi oggi usualmente siamo portati a considerare. In questo caso, è addirittura France-

<sup>1</sup> In questo ci aiuta il dizionario etimologico di Manlio Cortelazzo, Paolo Zolli, *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Zanichelli, Bologna, 1979.

sco Petrarca che nel 1374 definisce il termine *impresa* come un "attività di una certa difficoltà e importanza, ma spesso di esito dubbio". L'esito dubbio deriva, ovviamente, dal rischio insito nell'azione, sia essa di tipo economico o no. Quando l'esito incerto risulta connesso alle dinamiche competitive e di mercato, allora l'impresa di cui si parla è quella che siamo abituati a considerare, cioè un'organizzazione che si sviluppa in un sistema di fattori e relazioni orientati al raggiungimento di un fine sulla base dei principi di economicità e redditività, un'organizzazione che consegue i propri obiettivi con la costante gestione delle crisi che dipingono, per svariate ragioni, il divenire delle relazioni sociali, ed in questo senso, delle relazioni d'impresa.

Nel caso specifico, Tucker è un imprenditore a tutti gli effetti, in quanto intraprende una nuova iniziativa produttiva all'interno di un settore, quello automobilistico, nell'ambito del quale già operano diversi soggetti in posizione di forte controllo del mercato.

Stabilito così chi sia l'imprenditore, diviene ora spontaneo chiedersi quali siano i connotati che lo contraddistinguono, cioè quali siano le caratteristiche che rendono possibile ad una persona diventare imprenditore.

Il film abbonda di annotazioni a questo riguardo, così possiamo dire che l'imprenditore Tucker si connota per questa lunga serie di caratteri che al momento possiamo soltanto ricostruire in ordine sparso. Egli infatti è:

### I caratteri dell'imprenditorialità di Tucker

Tucker è:

- *dotato di una conoscenza tecnica* connessa alla sua inclinazione per i motori;
- *sognatore*, nel senso che possiede la capacità di intravedere situazioni che vanno al di là di quello che la realtà propone pervenendo ad idee innovative;
- *innovatore*, cioè capace di tradurre le idee in applicazioni pratiche;
- *ottimista*, perché tende a far prevalere il lato positivo di ogni situazione;
- *fiducioso*, in quanto convinto della possibilità di raggiungere un risultato;
- *entusiasta*, vive il suo ruolo in modo appassionato;
- *ascoltatore*, sa trovare momenti di riflessione per valutare il divenire dell'organizzazione e del contesto in questa agisce;
- *curioso*, cerca di cogliere di lati nascosti della realtà;
- *visionario*, possiede la capacità di creare una visione del futuro;
- *intuitivo*, nel sue decisioni non procede solo sulla base della razionalità;
- *dotato di fantasia*, è capace di riprodurre la realtà in immagini anche molto distanti dalla stessa;
- *creativo*, riesce a trovare soluzioni nuove a problemi vecchi e nuovi;

- anticipatore, precorre gli eventi anche grazie alla forza di credere in cose a volte apparentemente impossibili;
- aperto al cambiamento, è capace di innestare il cambiamento sull'esperienza cumulata;
- umile, riconosce i propri limiti e persegue il miglioramento continuo;
- ambizioso, ricerca l'affermazione delle proprie idee e dei propri progetti;
- propenso al rischio, accetta la possibilità di sbagliare assumendosi la responsabilità sociale ed economica dell'errore;
- capace di credere in se stesso, ritiene di possedere la capacità di affrontare e risolvere i diversi problemi che si dovessero presentare nella gestione aziendale;
- tenace, sa essere costante e fermo nei propri propositi;
- capace di gestire i momenti di crisi, affronta i momenti critici direttamente e sulla base di un approccio problem solving;
- innamorato della propria attività, avverte una profonda attrazione per l'attività che svolge;
- ispiratore di fiducia, le sue idee e le sue azioni sono capaci di riscuotere la fiducia degli interlocutori;
- capace di trasmettere i propri sogni al gruppo che agisce come squadra;
- comunicativo, presta attenzione alle emozioni che attraversano l'organizzazione;
- osservatore, sa raccogliere e selezionare i segnali deboli riflessi nell'ambiente;
- time oriented, è accorto nella scelta dei tempi d'azione;
- mosso dal desiderio di realizzare una propria idea e di contribuire alla crescita sociale, più che dal desiderio di raccogliere profitti dall'iniziativa;
- capace di cogliere il punto di vista altrui, nelle relazioni sociali;
- intuitivo nello scegliere collaboratori capaci di integrare le sue conoscenze;
- ingenuo, nel credere che nei rapporti sociali e di affari tutti i soggetti si muovano secondo principi simili ai suoi.

Potremmo dire che tutti questi caratteri dovrebbero contraddistinguere l'imprenditore perché possa svolgere al meglio la sua funzione, che è quella di intraprendere nuove iniziative. Tutti tranne uno - l'ingenuità - anche se non bisogna eccedere in scaltrezza e furbizia, poiché ne risentirebbero negativamente le altre caratteristiche oltre che i rapporti con l'esterno<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Scaltrezza e furbizia potrebbero portare l'imprenditore nella dimensione dell'apparite più che dell'essere, con tutto ciò che ne consegue in termini di scarsa trasparenza delle relazioni da costruire con gli altri attori sociali del contesto ambientale in cui vive l'impresa. Tutto questo ci porta nel mondo dell'etica. Il tema può essere approfondito

È evidente che nei diversi soggetti ognuno di questi caratteri potrà essere accentuato o contenuto. È impensabile che una persona possa eccellere in ognuno degli aspetti citati, le carenze in qualcuno saranno compensate dal primato in altri. D'altra parte, è così che si genera la varietà imprenditoriale che si riscontra nel mondo reale. Varietà che ovviamente può scaturire anche da altri caratteri non sottolineati dai connotati di Tucker.

Ad una domanda rivolta ad Alberto Bauli, Presidente della Bauli SpA, durante una sua testimonianza al corso di Economia e Gestione delle Imprese, su quali fossero secondo lui le prime tre caratteristiche dell'imprenditore, la risposta immediata, laconica e spontanea è stata: "curiosità, fantasia, tenacia".

In un'intervista di Enzo Biagi a Giovanni Agnelli in occasione del suo ottantesimo compleanno, alla domanda "come vede lei il futuro", la risposta senza esitazioni è stata: "nel mio mestiere non lo posso che vedere con ottimismo".

Ancora, in un'intervista a Renato Soru, il fondatore di Tiscali, trasmessa da TV7 nei primi mesi del 2001, alla domanda "cosa ha contato nel suo successo?", la risposta tranquilla e precisa è stata: "tenacia, passione e il piacere di fare". Proseguendo con un'altra domanda "Lei non ha mai pensato di non farcela?", la risposta è stata: "bisogna vedere cosa significa farcela e non farcela. Quello che conta è il viaggio, non dove arriviamo, se non arriviamo in cima all'Everest non conta, l'importante è aver deciso di provare".

Infine, Giordano Veronesi, Presidente della Veronesi SpA, in un'altra testimonianza al corso di Economia e Gestione delle Imprese, incalza dicendo che l'imprenditore deve credere anche alle cose apparentemente impossibili e deve andare contro corrente.

Anche i quattro interventi riportati, in un modo o nell'altro, sottolineano quindi come alla base di un processo di sviluppo imprenditoriale stia il sogno, ossia la capacità di intravedere qualcosa che va al di là del reale, un qualcosa che giustifichi il viaggio, il tentativo di raggiungere quella meta ideale che diviene parte stessa dell'essere imprenditori.

È il sogno ad occhi aperti di coloro che "con la propria immaginazione scoprono nuovi modi di risolvere problemi, nuove possibilità, nuovi orizzonti"<sup>3</sup>. Immaginazione che si sviluppa, però, sulla base di una conoscenza che viene lasciata libera di cercare nuove vie.

referendosi al lavoro di Elena Giaretta, Business ethics e scelte di prodotto, Cedam, Padova, 2000.

<sup>3</sup> Cfr. Francesco Alberoni, "Sognare ad occhi aperti fa bene, prepara il futuro", Pubblico & Privato, *Corriere della Sera*, 17 luglio 2000.

Se la capacità di sognare rappresenta una condizione necessaria dell'essere imprenditore, tuttavia non è, di per sé, una condizione sufficiente. Gli ostacoli che si incontrano sul cammino dell'impresa sono così rilevanti che ogni imprenditore deve possedere doti di tenacia capaci di affrontarli e superarli con la passione e il piacere di fare.

Possiamo a questo punto riprendere il quesito iniziale su cosa sia l'imprenditorialità e dire che *l'imprenditorialità consiste nella capacità di innamorarsi di un sogno da perseguire con tenacia e con tutta l'energia disponibile*. L'imprenditorialità è legata all'innovazione ed ai processi di cambiamento ad essa connessi. L'imprenditorialità rappresenta, quindi, la tensione al cambiamento e come tale è tipica dell'imprenditore ma anche di chiunque desideri svolgere la propria attività in modo imprenditoriale<sup>4</sup>.

#### 4. Come nasce un'impresa: un possibile schema

La considerazione di questo punto ci porta evidentemente a chiarire le azioni che le caratteristiche dell'imprenditore prima descritte devono permettere di realizzare. Il sogno, infatti, deve trasformarsi in un qualcosa di concreto, magari diverso da quello inizialmente idealizzato, ma comunque capace di arrivare sul mercato per un confronto con le proposte dei concorrenti, a meno che non si tratti di un prodotto al riparo dalla competizione per effetto della sua assoluta innovatività.

Il film ci offre un interessante spunto per tracciare questo percorso e per individuare le risorse sulla base delle quali lo stesso può essere portato a termine. Il percorso si concatena nel modo schematizzato nella Figura 1.

Figura 1 - Le fasi che conducono alla nascita dell'impresa

Sogno ⇒ Idea ⇒ Progetto ⇒ Relazioni ⇒ Implementazione del progetto

Fonte: nostre elaborazioni

<sup>4</sup> Nei fatti, qualunque attività può essere svolta con imprenditorialità. Così, quando ci si riferisce all'imprenditorialità interna delle persone impegnate in azienda in vari ruoli, si usa parlare di intraprenditorialità.

Passiamo brevemente in rassegna ognuno dei passaggi raccolti nella figura, considerando quali siano le risorse alle quali occorre rispettivamente attingere per portare a termine il progetto.

#### Sogno

Sognare significa intravedere un proprio ruolo nella società, indipendentemente da quello che la realtà sembra comunemente e concretamente suggerire. Il sogno di Tucker era quello di contribuire con la sua azione al miglioramento della qualità della vita degli automobilisti americani. Se si considera la situazione di controllo oligopolistico del mercato americano automobilistico da parte di tre grandi produttori (Ford, Chrysler e General Motors), si può avere la dimensione del significato dato al sogno. La razionalità avrebbe consigliato di evitare un ingresso in quel mercato. L'idealità implica nel sogno, invece, sfugge alla semplice razionalità e consente di disegnare il futuro.

Nel momento in cui il potenziale imprenditore traccia il suo sogno, inizia a costruire la sua missione nel mondo della produzione e dello scambio. Senza questa forte carica di idealità, l'impresa ha pochissime possibilità di decollare, a causa delle consistenti difficoltà che si incontrano nel percorso di ingresso in mercati ormai in gran parte saturati dagli operatori presenti. È così che la nuova impresa deve emergere, per tratti distintivi del tutto propri che scaturiscano da una traduzione del sogno in una proposta concreta che sottolinei le ragioni per le quali l'impresa esiste. È solo sognando cose apparentemente impossibili che si possono produrre proposte veramente innovative. Ma il sogno è necessario anche per superare tutti i disincentivi che la realtà proporrà alle iniziative che intendono produrre cambiamenti rispetto allo *status quo*.

Se passiamo a considerare le risorse che sostengono questa capacità di produrre "sogni ad occhi aperti", possiamo dire che esse consistono, come magistralmente sottolineato anche dal film, in una conoscenza di base assai alta a doti di fantasia e di spiccata curiosità.

Tucker sviluppa, infatti, il suo sogno sulla base della passione per i motori e delle esperienze acquisite al riguardo in sue precedenti attività. Tuttavia la conoscenza tecnica non sarebbe stata di per sé sufficiente per il dischiudersi del sogno. Alla conoscenza occorre, infatti, che si accostino la ricerca continua di soluzioni nuove e la capacità di riprodurle in immagini mentali anche molto lontane dalla realtà.

## Idea

L'idea consiste nella trasformazione del sogno in un qualcosa di realizzabile. La risorsa che soccorre in questo caso è la creatività, associata alla tecnica.

La creatività si sviluppa in un percorso in quattro fasi<sup>5</sup>:

- a) *la preparazione*, cioè la raccolta di tutta una serie di materiali ed informazioni relative al problema che si sta valutando (le attese del dopoguerra, la mortalità per incidenti stradali, il desiderio di un qualcosa di diverso da parte degli automobilisti);
- b) *l'incubazione*, cioè la confusa situazione che si rileva per un periodo di tempo, a volte anche lungo, nel quale apparentemente non si fanno progressi, ma nel quale in realtà si è alla ricerca della concatenazione logica degli elementi raccolti o dell'anello mancante (questo passaggio nel film viene solo sfiorato in modo intuitivo quando si capisce che da tempo le finanze familiari sono in crisi); È questo un momento particolarmente delicato perché l'ansia potrebbe impadronirsi di chi sta muovendosi alla ricerca di nuove vie da percorrere. Per questo è molto importante che il soggetto trovi sistemi per scaricare la tensione che si cumula, magari abbandonando temporaneamente il progetto per poi riavvicinarsi ad esso in momenti di maggiore serenità;
- c) *l'illuminazione*, cioè l'attimo nel quale improvvisamente arriva l'idea che consente di vestire di forme il sogno (il primo disegno dell'auto del futuro con le sue caratteristiche);
- d) *la verifica*, cioè la prima valutazione di fattibilità dell'idea (Tucker che mostra il progetto ai suoi possibili collaboratori e al possibile finanziatore). Fase anch'essa molto critica poiché rivela spesso un diffuso atteggiamento di rifiuto dell'idea da parte degli interlocutori chiamati in causa, condizione questa che rappresenta una costante dei processi di cambiamento, rivelando una forza tanto più consistente quanto più il cambiamento è radicale. È in questo momento che entra in gioco la tenacia, ossia la capacità di procedere sino a prova contraria, cioè sino ai limiti dell'ostinazione.

<sup>5</sup> Le quattro fasi citate del percorso creativo sono proposte da John M. Darley, Sam Glucksberg, Leon J. Kamin, Ronald A. Kinchla, *Psicologia*, vol. I, Il Mulino, Bologna, 1986, p. 267.

## Progetto

Il progetto consiste nella formulazione di una valutazione di fattibilità dell'idea, cioè della sua realizzabilità economica. Oggi si definirebbe questa fase come costruzione del *business plan*, che si avvia con la visione del futuro nella prospettiva del promotore e la connessa missione dell'azienda che si propone di creare, per poi procedere ad una dettagliata analisi della composizione dei costi e dei ricavi possibili in funzione del modello organizzativo proposto e dell'analisi prospettica dei mercati. La risorsa necessaria è sempre la conoscenza, ma si tratta di una conoscenza diversa da quella che ha originato il sogno, che potrebbe non essere disponibile in chi ha avuto l'idea. È una conoscenza, infatti, di tipo professionale con precise componenti economico-finanziarie e di marketing che non è detto siano possedute dal potenziale imprenditore. Si tratta allora di acquisirla all'esterno o di integrare il gruppo originario dei collaboratori. In questo senso, le iniziative a sostegno dell'imprenditorialità giovanile mettono a disposizione una serie di supporti per affrontare questo momento.

## Relazioni

È questo il momento in cui l'idea, per così dire, va presentata in società perché sia accettata, ma la società ha regole precise di funzionamento, per cui si tratta di acquisire la fiducia sulla base del progetto predisposto, dell'impegno personale profuso nell'iniziativa sino a quel momento e dall'entusiasmo per il futuro che il promotore riesce a trasmettere agli interlocutori. Quasi inutile dire come questa appaia come una delle fasi più critiche, soprattutto nel caso di neo-imprenditori che non dispongono di un "accreditamento" proveniente dalle esperienze passate o di capitali disponibili a sostegno dell'investimento. Tanto più critica sarà questa fase quanto più ci si trova di fronte ad idee veramente innovative e per questo più rischiose, idee avverso le quali può muovere in forme, più o meno leali, anche la concorrenza. Questo è uno dei punti più intensi di tutto il film che ricorre dall'inizio sino alla fine, mostrando tutte le difficoltà che si frappongono al perseguimento dell'obiettivo e le vie attraverso le quali la "squadra" che si è formata riesce ad affrontarle. La capacità di generare fiducia negli interlocutori tramite comportamenti, atteggiamenti ed una trasparente e ponderata analisi di fattibilità, nonché l'ottimismo con il quale affrontare i diffusi ostacoli che si incontrano sulla via della realizzazione del progetto, rappresentano le risorse chiave che sostengono questa fase.



## Implementazione

È questo il momento in cui si completa l'allestimento della struttura e si avvia il processo produttivo con il gruppo di persone che accetta l'"avventura". È in questa fase che l'imprenditore entra nel terreno più tipico della gestione, dovendo dimostrare capacità di programmazione dell'attività e di guida del gruppo. Le risorse cui l'imprenditore attinge in questo momento sono la capacità di scelta dei collaboratori e la capacità di esplicitare e comunicare i propri valori. I collaboratori devono, infatti, essere scelti in funzione della complementarietà con le conoscenze dell'imprenditore ed in sintonia con i valori di cui egli è portatore all'interno dell'azienda. In questo momento ciò che conta è la capacità dell'imprenditore di trasformare il gruppo in una "squadra", "contagiando" i vari membri che lo compongono con il proprio sogno. In questo senso di grande rilievo è la capacità, anche intuitiva, di scegliere i collaboratori. Evidenti nel film sono i riferimenti a questa convulsa fase, soprattutto per i tempi che devono essere rispettati.

Terminata la rassegna delle diverse fasi che conducono alla nascita dell'impresa, siamo ora in grado di riproporre lo schema presentato in Figura 1 in modo da associare ai singoli passaggi le risorse cui l'imprenditore varieamente attinge.

Figura 2 - La nascita dell'impresa

Fasi istitutive	Risorse
1. Sogno	Conoscenza tecnica, curiosità, fantasia
2. Idea	Creatività, tenacia
3. Progetto	Conoscenza professionale
4. Relazioni	Fiducia, ottimismo
5. Implementazione	Capacità di scelta dei collaboratori, valori

Fonte: nostre elaborazioni

Diviene così chiaro come l'imprenditore con l'espressione della propria imprenditorialità diventi il catalizzatore delle forze che, nella loro più o meno armoniosa interazione, porteranno alla nascita ed allo sviluppo dell'impresa.

## 5. L'imprenditore tra imprenditorialità, leadership e managerialità

Arrivati a questo punto del percorso, sono forse più chiari i significati operativi che acquisiscono le caratteristiche dell'imprenditore delineate nel punto precedente. Caratteristiche che non attengono solo all'imprenditorialità, ma anche alla leadership, cioè alla capacità di guidare il cambiamento e, pur se in minor misura, alla managerialità, cioè alla capacità di gestire l'azienda nella complessità dell'ambiente<sup>6</sup>.

Al riguardo, in un lavoro teso ad analizzare il profilo dell'imprenditore l'Autore, sulla base della sua pluriennale ed affermata attività di consulenza, individua nelle seguenti undici componenti le capacità imprenditoriali richieste per il governo dell'impresa<sup>7</sup>:

1. Cogliere le opportunità nei mutamenti di scenario
2. Valutare le esigenze dei clienti-utenti
3. Progettare e produrre economicamente beni e servizi
4. Reperire risorse tecnologiche
5. Reperire risorse finanziarie
6. Reperire risorse di lavoro
7. Motivare le risorse umane disponibili
8. Perfezionare e far applicare sistemi di controllo dei risultati
9. Determinare validi tempi di azione
10. Gestire i rapporti con gli stakeholder e abilità negoziale
11. Scegliere e perseguire una missione

Ad un primo sguardo, le componenti imprenditoriali elencate mostrano una natura decisamente diversa da quelle da noi indicate a seguito del commento del film *Tucker*. Queste appaiono come componenti reali, "vere", operative, le altre sembrano più componenti descrittive, ideali, "teoriche", legate

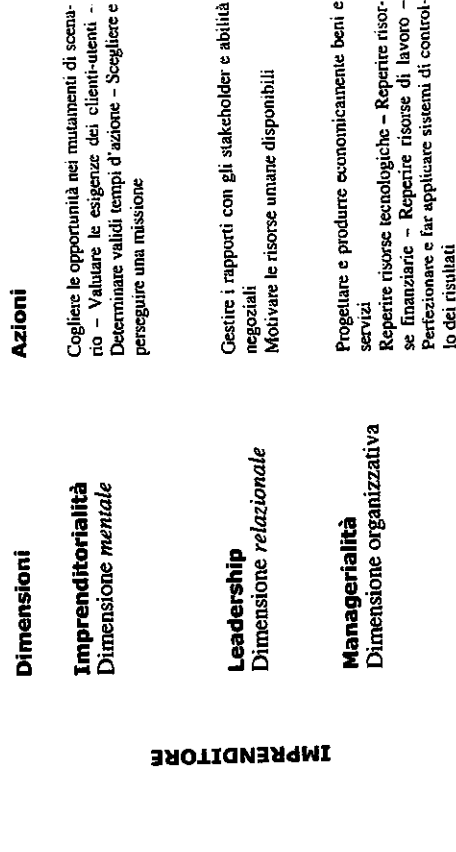
<sup>6</sup> Il tema della gestione dell'azienda in condizioni di complessità ambientale è stato oggetto di numerosi studi. Tra questi, ci sia consentito richiamarne uno in particolare, Salvatore Vicari, "Il management post-industriale è cominciato. Anzi, è già finito", *Economia & Management*, n. 4, 1996.

<sup>7</sup> Si tratta del lavoro di Pietro Gennaro, "Cos'è un imprenditore: un profilo di sintesi", *Economia & Management*, n. 2, 1997.

In realtà, ad ogni dimensione possono essere associate le capacità imprenditoriali individuate nella ricerca citata, pervenendo allo schema di raccordo raccolto nella Figura 4.

Il modello mostra, così, come i comportamenti che si rilevano nell'agire dell'impresa consentano di intravedere i profili imprenditoriali del singolo soggetto.

Figura 4 - Le dimensioni e le azioni del comportamento imprenditoriale



**IMPRENDITORE**

Fonte: nostre elaborazioni

Ma il prevalere di determinate azioni nel comportamento imprenditoriale scaturisce dai caratteri dell'imprenditore. Caratteri spesso invisibili all'esterno, ma che nel nostro caso possiamo recuperare dalla ricostruzione dell'esperienza di Tucker nel film esaminato. Si può quindi sviluppare ulteriormente il modello di analisi dei tratti imprenditoriali accostando ad ogni azione i caratteri dell'imprenditore Tucker così come sono stati individuati nel paragrafo 3.

Si perviene così ad uno schema finale di collegamento tra le dimensioni dell'agire imprenditoriale, le azioni ad esse connesse e i caratteri che sostengono l'agire stesso. Questo schema è raccolto nella Figura 5.

più all'aspetto emozionale dell'agire che all'operare concreto nei mercati, quindi lontane dalla realtà.

Invero la disamina proposta non è in contrapposizione, ma piuttosto è complementare a quella condotta nelle pagine precedenti. Diversi sono i punti di vista dai quali è stato analizzato lo stesso fenomeno e, naturalmente, diversi appaiono i contorni dello stesso.

Il consulente, dal suo punto di osservazione, vede maggiormente l'azione, il comportamento; noi, dal punto di vista del ricercatore, poniamo prevalentemente l'accento sulle determinanti dell'azione.

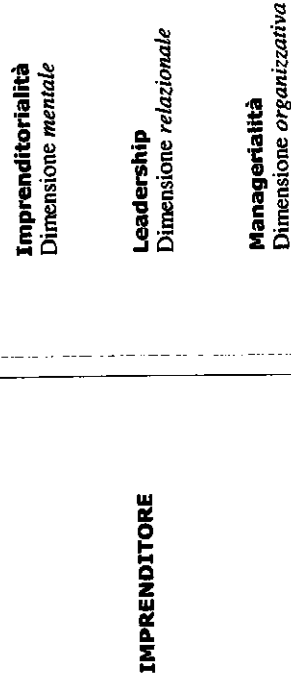
In realtà, i due approcci possono essere utilmente integrati se si tiene conto delle tre dimensioni che si scorgono guardando in controluce l'agire imprenditoriale: la dimensione *mentale*, la dimensione *relazionale* e la dimensione *organizzativa*.

È dalla loro differente combinazione, con tutte le possibili gradazioni d'intensità per le diverse variabili che le compongono, che scaturiscono i profili imprenditoriali visibili nel momento dell'azione.

In ogni imprenditore tutte queste dimensioni sono presenti, anche se con caratteri differenziati in ragione della personalità, del contesto nel quale si è formato, delle modalità con le quali ha appreso l'arte dell'imprendere e della fase evolutiva in cui si trova l'azienda.

La dimensione *mentale* attiene al sogno ed all'innovazione (imprenditorialità), la dimensione *relazionale* attiene alla capacità di guida (leadership), mentre la terza, la dimensione *organizzativa*, attiene alla capacità di gestire (managerialità) (Figura 3).

Figura 3 - Le dimensioni dell'agire imprenditoriale



**IMPRENDITORE**

Fonte: nostre elaborazioni

Dalla Figura 5 emerge come Tucker non disponga di caratteri a sostegno di capacità tipicamente manageriali quali quelle di far applicare sistemi di controllo dei risultati. In realtà, si tratta di abilità che egli non possiede, ma che vengono cercate all'esterno ed introdotte in azienda tramite la scelta dei collaboratori, grazie all'umiltà con cui l'imprenditore sa guardare ai propri limiti.

In effetti, la Figura citata pone in risalto come la maggior parte dei caratteri imprenditoriali di Tucker si collochi all'interno delle dimensioni mentale e relazionale. Difatti, la sua carica imprenditoriale si sviluppa soprattutto sulla base della capacità di sognare e di creare una squadra con la quale dare corpo al sogno ed alla missione che ne consegue.

Ne emerge un profilo imprenditoriale di ampio respiro, se così si può dire, proiettato più a scoprire mondi nuovi che a vivere nella quotidianità dell'azione. In realtà, ogni imprenditore disegnerà un proprio specifico profilo emergente dai caratteri imprenditoriali che lo contraddistinguono all'interno di un campo di variazione che vede ad un estremo l'*imprenditore esploratore*, con una prevalenza dei caratteri della dimensione mentale, e all'estremo opposto l'*imprenditore organizzatore* che rivela, a sua volta, una prevalenza dei caratteri connessi alla dimensione organizzativa. Ed è evidente che le prospettive evolutive dell'azienda sono intimamente legate ai tratti distintivi del soggetto che la guida.

## 6. Alla ricerca della sequenza chiave del film: "Se ti pesco ancora una volta ..."

In ogni film ben costruito le sequenze chiave sono molteplici, nel caso specifico sono decisamente numerose anche se brevi, per il ritmo incalzante che Coppola ha impresso all'azione.

Diviene veramente arduo scegliere una sequenza, verrebbe da dire che viene una vera e propria "impresa". Tuttavia è importante condurre questo sforzo anche per ragioni pedagogiche, secondo un approccio di tipo maieutico che richiede la partecipazione attiva dei soggetti interessati.

Questo sforzo metterà, infatti, in risalto le diverse percezioni dei singoli e gli aspetti che più degli altri hanno inciso sulle loro emozioni.

Va da sé che l'indicazione che qui si dà è la nostra e come tale vale per noi, mentre diversa potrebbe essere per ogni altro spettatore che visionasse il film. Ed è proprio sulla discussione di queste priorità individuate che si potranno meglio cogliere i punti di vista degli altri e pervenire più facilmente alla soluzione del problema oggetto di analisi.

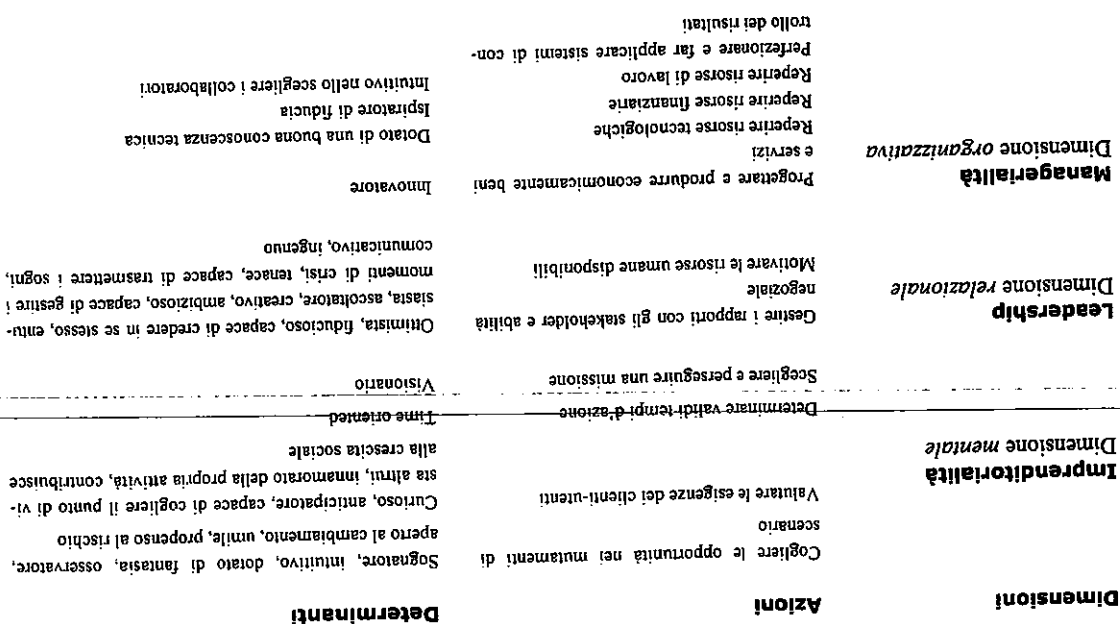


Figura 5 - Le dimensioni, le azioni e le determinanti dei comportamenti imprenditoriali

Ciò premesso, la sequenza da noi selezionata è quella nella quale, durante i tentativi di costruire l'auto per tempo, 60 giorni rispetto ai 9 mesi che allora rappresentavano lo standard medio, tutto il gruppo si muove tra diverse difficoltà affrontandole di volta in volta con serenità o tensione sulla base del principio "tutti insieme ce la faremo".

In questo contesto, l'ingegnere capo, entrato da poco a far parte della squadra dopo aver lasciato l'aeronautica, comunica a Tucker di aver approntato una modifica al progetto in una delle parti più significative, lo spostamento in curva del fascio di luce dei fari per godere di maggior visibilità.

L'ingegnere, visibilmente impacciato, comunica a Tucker che: "il volante non riesce a spostare i parafranghi come voleva Lei... è molto pericoloso, io non sono limitato a far muovere con le ruote il fanale centrale con un risultato migliore e più sicuro".

Trascorrono alcuni attimi di imbarazzante silenzio tra i due, quando Tucker con voce ferma e parlare lento si rivolge all'ingegnere dicendogli: "Se ti pesco ancora una volta a fare qualcosa che non ti ho detto, Dio mi è testimone (pausa), ti darò un aumento, Alex".

La "morale" che se ne può ricavare è che il gruppo si rafforza e si unisce quando l'imprenditore-leader stimola e premia la creatività dei singoli nel contesto degli obiettivi da perseguire coralmente.

## 7. Dalla "penna" di alcuni partecipanti al corso

Come spiegato nell'introduzione metodologica all'uso dei film in aula, il metodo può prevedere che al termine del corso i partecipanti presentino una relazione di lunghezza variabile su uno dei film visionati e discussi, proponendo il proprio punto di vista dopo aver ascoltato e discusso anche quello degli altri.

La spontaneità e la ricchezza di osservazioni ed idee che abbiamo trovato in parecchie di queste relazioni di fine corso ci hanno indotto a proporre una selezione sintetica per ognuno dei film analizzati. Le presentiamo senza indugio, nella convinzione che non occorrono altre parole per valorizzare commenti i quali - a prescindere dall'eventuale attitudine a dimostrare l'efficacia del metodo - ci sembra esprimano una capacità interpretativa davvero vivace ed acuta.

"Preston Tucker incarna un po' il simbolo dell'uomo moderno, che esprime i suoi sogni e cerca di realizzarli, che sa guidare gli altri quando necessario ma sa anche farsi guidare, che sa quali sono i suoi limiti e non si scoraggia quando questi diventano dei veri ostacoli. La storia è ambientata

nel 1945 negli Stati Uniti, ma per molti aspetti è valida ancora oggi e può comunicare tanto a tutti coloro che si chiedono quale sia il limite fra coraggio e temerità in tutti gli aspetti della vita, ma soprattutto nel campo economico e professionale.

Nel film si assiste spesso a delle crisi più o meno grandi. C'è un filo conduttore che le unisce tutte e che permette di capire come l'impegno per affermare i valori alla base della propria vita, il credere in quello che si fa, l'ascoltare i consigli e le opinioni delle persone che vivono la stessa situazione sia importante per risolverle", Sonia Soldà.

"Le idee e la creatività da sole non bastano a creare una nuova impresa, come ben presto Karatz (l'amico che accetterà di finanziare l'avvio del progetto) farà notare a Tucker: 'Einstein produce delle idee, ma non costano niente, bastano un foglio di carta e una matita; servono i finanziamenti, le competenze tecniche e manageriali, le risorse materiali e umane, serve un mercato disposto ad acquistare ciò che si vuole vendere'. A Tucker alcune di queste cose mancano, ma egli non ha solo semplici idee e tanta buona volontà. Non gli mancano per esempio il coraggio, il senso della sfida, oltre a un grande entusiasmo per i suoi progetti. Ma, sopra ognuna di queste cose, egli è fondamentalmente un leader, un condottiero, un trascinatore carismatico che riesce a contagiare gli altri con la forza delle proprie idee nelle quali si identificano totalmente", Alessio Gamba.

"Tucker è stato senza dubbio il film più interessante che io abbia visto sul tema dell'imprenditorialità. Avvincente e per nulla banale, mi ha colpito fin dalle prime battute. 'Non hai probabilità di competere con un auto del genere', afferma subito colui che diventerà il suo primo finanziatore. Sembra che tutto sia destinato ad arenarsi in partenza, ma non sarà così. Tenacia e determinazione incrollabili sono le doti principali di questo inventore, sognatore e visionario.

'Comprate una Tucker, non lasciate che il futuro vi passi accanto', bellissimo questo slogan, le pubblicità di una volta erano forse più semplici, ma di certo più immediate e trasparenti.

'Avevo dimenticato che cosa significa sognare, ma tu mi hai attaccato i tuoi sogni' gli dirà Karatz. Che ci sia davvero spazio per i sogni di tutti all'interno dell'impresa?', Davide Franchini.

"Credo che l'aspetto più interessante della vicenda sia, oltre a capire come da un'idea possa nascere un'impresa, la capacità del protagonista di gestire le situazioni più critiche in maniera brillante, riuscendo più di una volta a volgere a proprio favore vicende chiaramente ostili. Il momento di maggior tenso-

ne del film si verifica quando la polizia va nella sua officina per arrestarlo; poteva essere la fine definitiva del suo sogno, ma Tucker gestisce questo momento in maniera formidabile. In pochi secondi decide di prendere un'auto e di scappare seminando le macchine della polizia fino alla centrale dove le decine di giornalisti che aspettavano il suo arresto, assistendo al suo arrivo trionfale, hanno potuto testimoniare come l'automobile fosse veramente rivoluzionaria come il suo progettista dichiarava. Il capolavoro di Tucker è stato, anche qui, il fatto di aver rovesciato a proprio favore una situazione quasi compromessa, seminando le auto della polizia ha potuto finalmente consacrare agli occhi dell'opinione pubblica la sua innovativa automobile", Ivan Russo.

"Il film mi ha saputo coinvolgere al punto tale da farmi immedesimare nel personaggio e a pormi una serie di interrogativi: come poter risolvere questo o quel problema? Cosa accadrà ancora? Come continuare? Vincerò ancora? Come mi potrò difendere dagli attacchi?", Nicole Benedetti.

### Quesiti per l'impresa dalla visione del film

- a. L'azienda è popolata da sogni?
- b. Com'è vissuta la funzione imprenditoriale?
- c. Che significato si dà all'imprenditorialità?
- d. Si può dire che l'imprenditorialità sia diffusa in tutta l'azienda?
- e. Qual è lo stile di leadership in azienda?
- f. L'azienda opera come gruppo o come squadra?
- g. Come si affrontano i momenti di "crisi"?
- h. Is my organization crazy enough?
- i. Perché un'impresa deve innovare?
- l. Come si procede alla ricerca delle nuove idee?
- m. Accade che qualcuno anticipi il futuro?
- n. Da dove sono scaturite le ultime tre innovazioni dell'azienda?
- o. Ci si imbatte spesso in idee-proposte impossibili da realizzare?
- p. Discutiamo delle professionalità richieste al management
- q. Come viene impiegato il tempo di lavoro da parte del top management?

### Bibliografia

Alberoni Francesco, "Sognare ad occhi aperti fa bene, prepara il futuro", *Pubblico & Privato, Corriere della Sera*, 17 settembre 2000.

Cortelazzo Manlio, Zolli Paolo, *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Zanichelli, Bologna, 1979.

Darley John M., Ghucksberg Sam, Karmin Leon J., Kinchla Ronald A., *Psicologia*, vol. 1, Il Mulino, Bologna, 1986, p. 267.

Gennaro Pietro, "Cos'è un imprenditore: un profilo di sintesi", *Economia & Management*, n. 2, 1997.

Giaretta Elena, *Business ethics e scelte di prodotto*, Cedam, Padova, 2000.

Vicari Salvatore, "Il management post-industriale è cominciato. Anzi, è già finito", *Economia & Management*, n. 4, 1996.

# CUOA notizie

TEMI E PROPOSTE DI FORMAZIONE

Anno XII numero 2 - settembre 1999 - Sped. in A.P. 45% art. 2 comma 20/B Legge 662 - 1996 - Vicenza Ferrovia.  
In caso di mancato recapito restituire al mittente che si impegna a pagare quanto dovuto.



*Dossier*

STRATEGIA E SVILUPPO DELLE IMPRESE NEL NORDEST

*Approfondimenti*

LA DIMENSIONE NON BASTA  
I CONCORSI PUBBLICI IN VENETO NEL 1998

# LA FAMIGLIA COME RISORSA E COME PROBLEMA NELLO SVILUPPO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Giovanni Costa \*

La sovrapposizione tra ruoli imprenditoriali, ruoli manageriali e ruoli familiari è sempre stata presentata come una caratteristica peculiare della piccola e media impresa (e, in Italia, anche di talune grandi imprese). Da tale caratteristica vengono spesso fatti discendere gli elementi di flessibilità, innovazione e produttività che si accompagnano ad una gestione poco formalizzata e fortemente unitaria. Questi fattori di successo sono invece letti in senso negativo quando la piccola e media impresa deve affrontare problemi di sviluppo, di cambiamento di business, di successione di leadership.

È possibile mantenere i tratti caratteristici della piccola e media impresa senza che questi si trasformino in elementi negativi e di crisi nei momenti in cui si impone un cambiamento di ruoli e di leadership o un passaggio generazionale? (vedi RULLANI). Non esistono formule tecniche facilmente trasferibili. Il Dossier "Strategia e sviluppo delle imprese del Nordest" sviluppa alcune considerazioni di ordine metodologico e concettuale da adattare successivamente alle caratteristiche specifiche della personalità imprenditoriale, della cultura aziendale, della situazione familiare e del settore industriale.

## RUOLI IMPRENDITORIALI, RUOLI MANAGERIALI E RUOLI FAMILIARI

La piccola e media impresa è molto caratterizzata in senso individuale e accentra nella figura del proprietario imprenditore una pluralità di funzioni tecniche e di ruoli che è difficile separare. È poco efficace riflettere sulle condizioni di sviluppo della piccola impresa in termini di differenze con la grande impresa. Lo sviluppo non va inteso come progressivo allontanamento dalle caratteristiche peculiari e avvicinamento a quelle della grande impresa. I percorsi di crescita e sviluppo della piccola e media impresa sono invece molto specifici, possono assumere una varietà di forme e non si prestano a rigide schematizzazioni (vedi CAPPELLARI-GUBBITA).

Nella fase di avvio e nelle fasi critiche di cambiamenti significativi di strategia la sovrapposizione di ruoli imprenditoriali, manageriali e familiari concentrati nella figura del padre-imprenditore-manager garantisce una polarizzazione di energia che consente una capacità di realizzazione altamente finalizzata e un controllo unitario (vedi caso ZAMPERLA e caso NONINO). Si tratta di una risorsa che presenta un elevato grado di specificità e, quindi, difficilmente trasferibile e riproducibile. L'organizzazione aziendale presenta un elevato grado di dipendenza dall'imprenditore: ciò restringe le possibilità di sviluppo ed aumenta la vulnerabilità dell'impresa.

Molto spesso la definizione di una struttura organizzativa formalizzata, con la separazione di funzioni e l'individuazione di centri di responsabilità e di iniziativa autonomi, viene prospettata come la conseguenza di una strategia di sviluppo e crescita. In realtà il rapporto tra strategia e struttura non è sempre così lineare, poiché l'individuazione di strategie alternative è fortemente dipendente dalle caratteristiche della struttura esistente e dai sistemi operativi in essere. La sequenza potrebbe essere allora diversa o, comunque, legare struttura-sistemi operativi-strategia in un rapporto circolare, dialettico ed evolutivo.

Nella piccola e media impresa un'azione sulla struttura può quindi costituire la premessa per la creazione di condizioni favorevoli alla individuazione di nuove linee strategiche. Poiché la risorsa chiave e, per le cose già dette, scarsa risulta quella imprenditoriale, è fondamentale che a un certo livello di sviluppo il titolare si liberi progressivamente da compiti di tipo prevalentemente direzionale e operativo, per rendersi disponibile per compiti di tipo strategico (vedi caso SUECIA).

A questa soluzione si frappone una serie di difficoltà:

1. la prima difficoltà è di ordine psicologico: l'imprenditore ha la sensazione di perdita di controllo della situazione e presenta una forte resistenza a delegare. Anche quando

accetta di delegare, mantiene di fatto una sorta di supervisione diretta che limita l'efficacia della delega e, soprattutto, impedisce una crescita dell'autonomia e della responsabilità dei delegati, accentuandone la dipendenza e perpetuando l'esigenza di una continua "copertura" da parte del titolare. Si innesca un circolo vizioso per cui il titolare più che delegare poteri, si fa delegare compiti operativi e direzionali

2. la seconda difficoltà è di ordine professionale: non sempre esistono competenze adeguate all'interno dell'impresa, dato il tipo di selezione e di sviluppo professionale operato in passato, ove il tasso di crescita dell'impresa (e dei problemi) è stato superiore al tasso di crescita delle competenze professionali. La prima linea di comando al di sotto del titolare non sempre è in grado di assumere una maggiore autonomia direzionale e operativa, né del resto sono possibili massicce e improvvise immissioni dall'esterno. Questa difficoltà rende semmai più urgente l'esigenza che il titolare dedichi risorse e energie allo sviluppo direzionale dei suoi collaboratori-

3. la terza difficoltà è di ordine economico e dimensionale: non sempre esistono le condizioni per spingere le specializzazioni manageriali ai livelli necessari per configurare posizioni autonome, mentre una certa intercambiabilità (verticale e orizzontale) di ruoli consente una più economica utilizzazione delle risorse direzionali disponibili, senza appesantire la struttura dei costi (vedi SPONZA).

In presenza di queste difficoltà, il cui superamento resta comunque un obiettivo, la possibilità di mettersi nelle condizioni strutturali teoricamente idonee ad affrontare lo sviluppo strategico è seriamente condizionata. La progettazione di una nuova struttura organizzativa non sempre dà i risultati attesi. È più opportuno tentare l'avvio di un processo evolutivo, usando la consulenza per acquisire specifici servizi manageriali e per supportare carenze interne. L'adeguamento della struttura è in questo modo più lento, ma meno traumatico. L'importante è che l'imprenditore comprenda che il cambiamento di struttura può essere il punto di arrivo di un processo che nasce soprattutto da un suo cambiamento di atteggiamento nei riguardi del proprio ruolo entro l'organizzazione e nei riguardi dei suoi collaboratori.

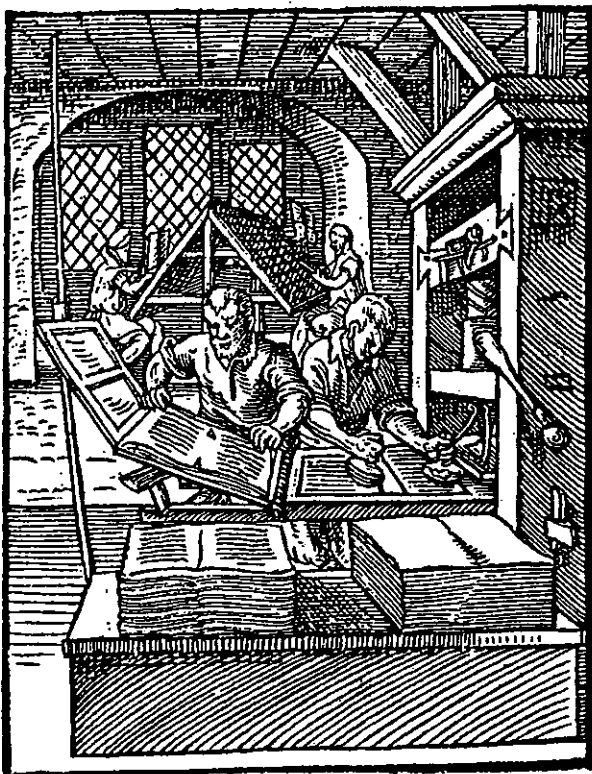
## LA FAMIGLIA COME RISORSA E COME PROBLEMA

Lo sviluppo dell'impresa concomitante al passaggio generazionale impatta fortemente con le problematiche di ordine familiare, anche se per altro verso presenta aspetti comuni al cambiamento di leadership. La famiglia è una componente importante dello sviluppo della piccola e media impresa e nelle fasi di cambiamento può essere tanto un elemento di stabilità e di cooperazione, quanto un elemento di crisi e di conflitto. La forte carica emotiva dei rapporti familiari segna sia i momenti cooperativi che quelli conflittuali, rendendo più difficili le scelte di ordine razionale.

Nelle situazioni di carattere cooperativo, la famiglia inserita nella gestione realizza un clan naturale che consente un'integrazione di obiettivi, di valori e di cultura. Come tutti i clan, però, la famiglia tende a produrre un "pensiero di gruppo" che presenta alcuni pericoli: l'illusione di invincibilità, che riduce la sensibilità di fronte ai segnali di pericolo; la sottovalutazione delle informazioni negative; la fiducia nei propri valori e nella propria etica; una considerazione stereotipata dei membri esterni al gruppo; una pressione di gruppo verso il conformismo che produce autocensure (per evitare reazioni negative) e l'illusione di unanimità; la difesa da interferenze.

Si tratta di elementi di coesione inizialmente positivi che, tuttavia, si trasformano presto in elementi negativi che in un primo tempo impediscono di percepire fattori di crisi e successivamente conferiscono alla crisi una particolare virulenza, aggravata dagli





#### Lo stampatore

*Ci so fare con la pressa: svelto, nel tempo di ricevere l'ordine il foglio di carta è bello e stampato. Viene così alla luce l'arte che dà gioia: nei tempi addietro i libri si scrivevano a mano, poi si impose l'arte che viene da Magonza (l'arte di Gutenberg)*

atteggiamenti di controdipendenza che si generano come reazione alla passata dipendenza affettiva e psicologica. Per non dover rinunciare agli elementi positivi dell'effetto famiglia è necessario sviluppare capacità di controllo di quelli negativi. La sovrapposizione istituzionale tra norme aziendali e norme familiari può generare comportamenti contraddittori in ordine alle diverse politiche aziendali.

Qui i pericoli di nepotismo sono almeno pari a quelli di escludere l'utilizzo delle risorse familiari; per questa ragione è importante riuscire ad estendere l'area di compatibilità tra norme familiari e norme aziendali. Ma si incontrano facilmente grosse difficoltà in questa direzione, soprattutto quando l'azienda è retta da un capo carismatico con una forte personalità. Anche questa circostanza, essenziale per la nascita e lo sviluppo di un'impresa, si può trasformare in un elemento negativo se non viene opportunamente gestita. Subentrano, infatti, fattori di tipo psicologico, psicanalitico e motivazionale che non sono semplici da dominare. Ne è la riprova la difficoltà a creare le condizioni che facilitano il processo di ricambio generazionale attraverso lo sviluppo di un management per la successione, sia esso interno o esterno al nucleo familiare. Può anche capitare che limitazioni allo sviluppo siano più accentuate nei riguardi dei membri della famiglia che nei riguardi di esterni. Il mancato sviluppo manageriale dei figli non serve ad evitarne, prima o poi, il coinvolgimento in rilevanti decisioni a valenza imprenditoriale, richieste dal rapporto proprietario, ancorché trasformato in senso societario (vedi COMPAGNO e GUBBITA).

## LA SUCCESSIONE COME PROCESSO

La successione, intesa anche come semplice ricambio generazionale sia nella leadership imprenditoriale che in quella manageriale, risulta traumatica e destabilizzante quando si presenta come un evento delimitato nel tempo e improvviso. Essa può assumere caratteristiche meno destabilizzanti se viene concepita come un processo di trasformazione che si sviluppa nel tempo, attraverso opportuni interventi nella struttura organizzativa, nei sistemi operativi e nella cultura aziendale volti a ridurre tanto la dipendenza dell'azienda dall'imprenditore, quanto la dipendenza dell'imprenditore dall'azienda. L'avvio del processo in momenti in cui non esistono tensioni particolari, né pericoli imminenti di successioni forzate consente di avviare a soluzione sia i futuri problemi di successione, che gli attuali problemi di crescita di capacità manageriali, di rafforzamento della struttura direzionale e, in generale, di risposta a situazioni di cambiamento interne ed esterne (vedi BRUNELLO). L'occasione rappresentata dai momenti di ristrutturazione societaria per affrontare problemi di ordine fiscale, finanziario e patrimoniale è stata spesso sprecata per l'assenza di una prospettiva di concomitante cambiamento organizzativo. Del resto la revisione delle strutture organizzative è un qualcosa di profondamente diverso da operazioni di ingegneria societaria, anche se ci possono essere punti di notevole convergenza (vedi CASTAGNETTI-UBINI e COSTAMAGNA).

## LE FAMIGLIE NEL FUTURO DELL'IMPRESA DI PICCOLA E MEDIA DIMENSIONE

Lo sviluppo dell'impresa piccola e media o la sua crescita dimensionale sono accompagnati dal progressivo ritiro della famiglia dalle posizioni di vertice per lasciare spazio al management professionale? In prospettiva, le aziende saldamente in mano a un nucleo familiare eventualmente collegato ad altri gruppi familiari lasceranno lo spazio alla public company?

Le specificità del tessuto industriale, culturale e istituzionale del Nordest (vedi FREALDO) fanno pensare a una risposta negativa per entrambi gli interrogativi. La netta separazione tra proprietà, controllo e direzione, da molti salutata come un processo che svincola lo sviluppo dalle capacità direzionali della proprietà e assicura stabilità, continuità e competenza professionale alla gestione aziendale, in realtà mostra evidenti limiti nei contesti in cui la famiglia o le famiglie di controllo non sono dei puri finanziatori, ma sono fortemente coinvolte nella gestione.

Il vero problema, invece, è fornire alle medie imprese che hanno interessanti potenzialità di sviluppo efficaci approcci per accedere sia ai mercati finanziari che a moderne forme di conduzione direzionale, creando un canale di comunicazione tra ruoli imprenditoriali e ruoli manageriali. Laddove si è fatto ricorso a strumenti innovativi si sono registrate performance molto elevate (vedi caso STONEFLY e caso TECNICA). In questa direzione, c'è un salto culturale da fare molto rapidamente. Ma anche le istituzioni devono giocare la loro parte, favorendo in tutti i modi l'affermazione di nuove regole del gioco. È, inoltre, indispensabile un nuovo ruolo delle banche e delle istituzioni finanziarie in generale, coerente con i bisogni specifici delle imprese del territorio (vedi FATTORINI-GATTO).

\* Responsabile Ricerca e Sviluppo Formativo Fondazione CUOA, docente di Organizzazione Aziendale, Università di Padova

## CRESCITA E SUCCESSIONE: LA METAMORFOSI DEL CAPITALISMO PERSONALE

Enzo Rullani \*

Nel Nordest, la maggior parte delle imprese ha nome e cognome. Non nel senso del nome della società che le dà veste giuridica o del marchio impresso sul prodotto venduto; ma proprio nel senso del nome e cognome dell'*imprenditore-persona* che è, sotto ogni punto di vista, l'impresa.

Non solo c'è, in questo sistema economico, una grande area di sovrapposizione tra capitale personale e capitale di impresa, tra i diritti/obblighi dell'azienda e quelli del titolare, tra titolarità del comando e persona imprenditoriale. Ma c'è di più: si nota, nell'esperienza delle molte imprese di successo, una positiva *confusione* tra le vicende della vita privata dell'imprenditore e quelle della vita produttiva, aziendale. In altre parole, l'azienda è il modo con cui la persona mette in valore le sue idee e la sua disponibilità a rischiare; mentre la persona è, d'altra parte, la fonte primaria delle conoscenze e delle capacità su cui si regge il vantaggio competitivo dell'impresa.

La personalizzazione del produrre, che è una tradizione del mondo artigiano e contadino, è stata oggi riscoperta, *in forma moderna*, attraverso l'esperienza della piccola impresa. Era scomparsa in epoca fordista, quando le persone come tali non interessavano e costituivano variabili da normalizzare, standardizzare. Tutto un sistema di educazione manageriale e di controllo sulle prestazioni è stato elaborato dalla cultura fordista - la cultura della grande impresa e del *welfare* pubblico, che ha dominato il nostro secolo - al fine di riportare le qualità personali verso gli standard previsti dagli esperti, neutralizzandone la varianza e l'imprevedibilità.

Poi è arrivata la complessità degli ultimi trenta anni del secolo a ricordare a tutti l'impossibilità di espellere - veramente, definitivamente - la varianza e l'imprevedibilità dai processi di produzione del valore. E sono tornate, dunque, in primo piano le *persone*. O almeno quelle che, avendo resistito alla standardizzazione, avevano qualcosa da dire, un valore aggiunto da proporre al mercato.

Nella grande impresa abbiamo avuto lo sviluppo delle "reti interne", ossia di reti di *business units* autonome in cui valorizzare la cosiddetta *intra-preneurship*, l'imprenditorialità dei managers responsabili delle diverse unità di business o dei diversi compiti. Nei sistemi di produzione postfordisti, articolati in catene di fornitura comprendenti molte piccole imprese autonome, l'imprenditorialità personale è invece un dato di partenza, iscritto nel DNA delle imprese e degli uomini.

Insomma: la grande impresa, per muoversi più agilmente nella concorrenza globale, tende oggi a ri-personalizzarsi, contando più sull'intelligenza degli uomini che su quella delle macchine; e la piccola, che la personalizzazione aveva nei suoi geni costitutivi, vede aumentare gli spazi di mercato accessibili, scongiurando così il suo previsto e presumibile declino.

Il capitalismo, o almeno una parte di esso, ha, in questo modo, assunto nuovamente *forma personale*, tornando ad essere rapporto tra persone, intessuto di reti sociali che non sono riducibili alla mera economia e che mettono in gioco valori professati, regole di comportamento sociale, abilità comunicative e cooperative, ragioni di affidabilità e di fiducia. Nel Nordest, come altrove, non stiamo dunque vivendo un'anomalia nella storia dello sviluppo o un fenomeno transitorio di personalizzazione della produzione. Ma abbiamo di fronte un *capitalismo personale* che, pur provenendo dalla tradizione pre-industriale, ha interiorizzato le istanze della modernità, cercando, al loro interno, la propria strada di crescita ed evoluzione.

### PERSONE E FAMIGLIE

Il *capitalismo familiare*, all'italiana, è uno stretto parente del capitalismo personale: la differenza è che la funzione imprenditoriale non è gestita da una persona a nome proprio, ma da una o più persone a nome della famiglia. La proprietà, la cultura, l'iniziativa, l'assunzione di rischio sono prerogative della famiglia e non solo di una persona, anche quando la famiglia si fa "rappresentare", sul campo, da una specifica persona.

Anche il capitalismo familiare, come quello personale, sembra oggi un residuo dell'arretratezza che "resiste" alla normalizzazione finanziaria e gestionale, erigendo barriere anti-scalata o chiudendosi a riccio nella difesa dello *status quo*. I gruppi bancari tedeschi, cresciuti intorno alle grandi famiglie, i *keiretsu* giapponesi in cui ancora vige la logica del clan, i gruppi italiani di grandi imprese controllate con complicati giochi di scatole cinesi esprimevano nel loro insieme la forza, ma anche la debolezza, di architetture concepite più per difendere le posizioni acquisite che per conquistarne di nuove.

Istituzioni del genere possono essere fortissime nella guerra di difesa del proprio territorio e possono talvolta agire spregiudicatamente nell'azione di attacco ad altri territori; ma risultano invariabilmente deboli nella capacità di intercettare *nuovi* soci e *nuove* energie, che hanno bisogno di regole trasparenti, di reciprocità, di innovazione. Ed è la necessità di affiliaire queste nuove forze che, in un contesto di generale rimescolamento dei ruoli come quello promesso dalla globalizzazione, finisce per rendere obsoleti i "salotti buoni", troppo angusti per accettare i *new comers* e le loro esigenze.

Il dibattito cresciuto intorno a Mediobanca e ai circuiti azionari in cui le grandi famiglie italiane si scambiavano reciproche garanzie di difesa dà quasi sempre per scontato che la *public company* anglosassone costituisca il modello di controllo ottimale e che, per avvicinarsi a questo modello, il potere delle famiglie "storiche" del capitalismo italiano vada semplicemente messo in soffitta, per favorire la modernizzazione del Paese.

Oggi, recenti scalate a posizioni di comando che sembravano inattaccabili fanno intravedere, anche per l'Italia, un capitalismo più mobile e un potere più "contendibile".

Del resto, il capitalismo familiare che oggi è sotto l'attenzione dei riflettori non è più soltanto quello delle grandi famiglie, ma anche quello nato intorno alla piccola impresa, divenuta col tempo media e medio-grande. Personaggi nuovi si affollano, facendo perdere al capitalismo familiare quell'aria chiusa, elitaria, che lo tagliava fuori dal mondo dei nuovi arrivati. Oggi, la relazione impresa-famiglia non riguarda più poche centinaia di persone - l'*élite* del capitalismo italiano, i soliti nomi - ma migliaia di casi, a tutti i livelli e di tutte le dimensioni. Parliamo di imprese, talvolta piccole o piccolissime, in cui l'imprenditore mette al lavoro la famiglia e mobilita a vario titolo, come azionisti, direttori, fornitori, venditori ecc., schiere di parenti e amici. Oppure di imprese in cui il capitale familiare garantisce, con l'ipoteca bancaria posta sulla villa di residenza, gli investimenti fatti dall'azienda in macchine e in impianti, anche in vista del fatto che molti di questi investimenti produrranno frutti per la famiglia, talvolta senza passare per l'impresa. E chi non conosce imprese in cui la prospettiva del passaggio generazionale mette in gioco i rapporti personali e familiari tra padri e figli? Il padre recalitrante, che sente avvicinarsi il grande momento, cerca con cautela di "prendere le misure" ai figli, che, pur essendo dotati di buone speranze, non sanno in realtà quanto e cosa potranno ereditare dal padre (se l'intuito, l'autorevolezza, le azioni, il potere o quant'altro).

Il capitalismo familiare ha perso l'odore di stantio che aveva fino a che era chiuso nei "salotti" ed è oggi divenuto un *laboratorio sociale* straordinario, in cui si mescolano processi di investimento produttivo (il finanziamento familiare dell'impresa), di trapasso generazionale (la dialettica vecchi-giovani), di mobilità sociale (neo-imprenditorialità, *self-employment*, acquisizioni, fallimenti) di grande rilievo.

Dunque, oggi bisogna ripensare il ruolo del capitalismo familiare all'interno del quadro che vede la riscoperta delle energie personali come fattore propulsivo nella produzione di valore economico. Bisogna cioè partire dal presupposto che le persone hanno legami familiari e li usano - o possono usarli - a fini economici, per procurarsi il lavoro, per mandare avanti un'attività già impiantata o per sviluppare le proprie capacità. I legami socia-

li che l'imprenditore ha con la famiglia e i suoi "dintorni" acquistano rilevanza economica diretta ogni qual volta sono coinvolti nella direzione e nel finanziamento dell'impresa, dando luogo a forme di capitalismo personale, in versione familiare. Forme che completano - nel bene e nel male - le caratteristiche moderne, non più obsolete, dell'impresa-persona, offrendole una base di appoggio personale più ricca e diversificata del semplice riferimento all'individuo-imprenditore.

## LA DOPPIA RETE

Per analizzare questo fenomeno - l'incrocio del capitalismo personale con il retroterra familiare dell'imprenditore - bisogna cambiare schema di riferimento, considerando la famiglia una risorsa sociale spendibile - alla pari di altre - nella produzione di valore economico.

Possiamo dire che, nel capitalismo personale, l'uomo-imprenditore si trova al centro di *due sistemi di relazione* ugualmente importanti:

- in quanto *imprenditore*, che è parte del mercato, egli è in relazione con un sistema di fornitori, clienti, concorrenti, distributori. Un sistema vasto e dinamico, con cui entra in relazione attraverso il mercato e attraverso i contratti che organizzano la *supply chain*
- in quanto *uomo*, che partecipa ad una società, egli è in relazione con una famiglia, con un circolo di amici e colleghi, con associazioni, con comunità locali. Ha anche rapporto con poteri pubblici, rispetto ai quali si pone come cittadino.

Il capitalismo familiare è dunque un caso particolare di un fenomeno di intersezione di economia e società di portata assai più generale, che può essere adeguatamente descritto attraverso la categoria di capitalismo personale.

Il capitalismo personale assume la forma di *capitalismo familiare* quando i rapporti sociali che vengono mobilitati dall'imprenditore sono essenzialmente conclusi nell'ambito della famiglia. Ma si possono dare casi di capitalismo personale *a-familiare*, in cui l'imprenditore-persona mobilita altre relazioni sociali, lasciando "in sonno" la famiglia. O casi di capitalismo personale di tipo *funzionale*, in cui la base familiare viene ibridata con rapporti di tipo funzionale rivolti a persone conosciute nel mondo degli affari ed integrate, senza pregiudizi, nel clan imprenditoriale. Ad esempio, rientrano in questa versione funzionale del capitalismo familiare le molte storie di imprese che, crescendo, hanno creato rapporti di "familiarità" e di appartenenza con un gruppo selezionato di managers, fornitori, clienti, concorrenti, oppure con direttori di banca e rappresentanti del ceto politico. In questo caso è la "famiglia", intesa come rapporto di appartenenza e di "vicinanza" non solo economica, ad allargarsi ad un gruppo esteso di persone, fino ad aderire alle esigenze funzionali dell'impresa, replicando i suoi codici e i suoi stili a scala più ampia.

Nel capitalismo personale, in definitiva, l'imprenditore utilizza sia la rete delle relazioni di mercato che quella delle relazioni sociali, in particolare familiari, ma non solo. Poiché egli conta sulle risorse di relazione che provengono dalle due reti, queste si trovano ad essere - dal suo punto di vista - *in concorrenza* tra loro. Ma sono anche, sotto altri aspetti, *fortemente complementari*. La rete economica arriva cioè dove quella sociale non può arrivare; al tempo stesso, la rete sociale supplisce ed integra la rete economica in tutti i rapporti che richiedono fedeltà, fiducia, reciproca intesa, condivisione del rischio a lungo termine in contesti maldefiniti.

## UNA DEFINIZIONE

L'impresa personale utilizza la doppia rete (economica e sociale), mediando tra le loro diverse, e spesso contrastanti, esigenze. Avendo bisogno, il più delle volte, di ambedue, l'imprenditore di successo deve scegliere idee di business che sono tali da premiare sia l'uno che l'altro circuito relazionale, facendo in modo che essi possano crescere sostenendosi a vicenda.

In definitiva, possiamo dire che il capitalismo personale è una forma originale e non transitoria di capitalismo, in cui sono singole persone che, facendo appello alla loro intelligenza e cultura di uomini, costruiscono i sistemi di business in cui la rete economica complementa quella sociale.

Il capitalismo personale si distingue sia dal *capitalismo finanziario*, in cui gli *shareholders* impongono all'impresa il loro interesse al profitto e al valore azionario, mettendo sotto stretto controllo il management, sia dal *capitalismo manageriale*, in cui le tecnostrutture direzionali si insediano in imprese spersonalizzate, presidiate da *stakeholders* di natura collettiva e non individuale (o familiare).

Nel caso del *capitalismo finanziario*, la gestione delle due reti (economica e sociale) è totalmente strumentale all'estrazione di valore a favore di una speciale categoria di "proprietari" (gli azionisti): l'impresa e le sue reti sono insomma soltanto uno strumento, in mano al potere altrui.

Nel caso del *capitalismo manageriale*, invece, l'impresa acquista una sua autonomia, ma mediata da attori collettivi che non hanno rilievo personale e che contano solo in quanto sono organizzati: il management insediato al potere, da una parte; gli *stakeholders* con cui esso negozia, dall'altra. Si tratta di maschere sociali o di ruoli, che esprimono interessi, progetti, bisogni e capacità di molte persone, integrate nell'attore collettivo e mediate da esso. Le persone, nel capitalismo manageriale, sono figure transitorie di ruoli che invece hanno carattere permanente, al di là di esse e delle loro idee o relazioni sociali.

L'amministrazione delle delicate relazioni tra la rete di interessi economici e la rete di interessi sociali che fanno capo all'impresa è demandata ad un *team manageriale*, che agisce come collettivo, rendendo invisibili o non troppo rilevanti le singole responsabilità personali e le linee di rapporto che le persone allacciano tra loro, a prescindere dal ruolo formale esercitato. Il management negozia le posizioni dei diversi *stakeholders*, ma non ha mandato, né interesse, ad entrare nella dialettica delle singole relazioni personali o familiari. Queste avvengono per forza propria, al di fuori dell'impresa.

Nel *capitalismo personale*, invece, il comando aziendale viene affidato ad una persona che lo assume e ne risponde direttamente. E il comando comprende, in genere, un "doppio mandato": il mandato di modificare, insieme, la rete economica e quella socio-familiare, al fine di sfruttare al meglio le capacità di integrazione tra le due.

Il "doppio mandato", determinando un campo di azione strategica più ampio e innovativo, è sicuramente il punto di forza del capitalismo personale rispetto al capitalismo manageriale. È ciò che, ad esempio, ha consentito ad alcune imprese la formazione di alleanze stabili, continuamente "ricucite", tra famiglie diverse; oppure, in altri casi, un rapporto utile e duraturo con una parte dello Stato; o, infine, uno stile di direzione meno formale e più concreto, anche se "padronale", come accade nella maggior parte delle piccole imprese. Ad esempio, la flessibilità delle aziende del Nordest riposa in gran parte sulla possibilità di usare le risorse della rete sociale per aderire senza troppe scosse alle variabili esigenze dei mercati e della produzione, facendo straordinari, adottando orari flessibili, spostando i lavoratori da luogo a luogo o da mansione a mansione, procedendo ad assunzioni temporanee, ecc.

Tuttavia, il "doppio mandato" implica anche un *rischio* assai maggiore per tutti i partecipanti al gioco. Non solo per gli altri esponenti della famiglia, ma per tutti gli attori di una rete sociale che, in cambio di un moderato potere di informazione e di influenza sulle scelte dell'impresa, mettono in gioco la loro posizione e la loro reputazione, che può essere modificata - anche con esiti perdenti - da chi decide nell'impresa. Il "doppio mandato" implica dunque un'*eccezionale capacità di condividere il rischio*. Una capacità che, avendo bisogno di sostegni extra-contrattuali, si realizza *in primis* nella famiglia, ma che, con appro-

priate strategie di relazione, può allargarsi alle reti di subfornitura e di commercializzazione, in cui intervengono imprese diverse legate da un rischio e da una reputazione comune.

Il segreto di molte imprese, che sono diventate nel loro settore stelle di prima grandezza in pochissimi anni, è stato appunto quello di riuscire a mobilitare intorno ad un proprio disegno l'intelligenza gestionale e i capitali degli altri: dei laboratori terzi che lavorano in subfornitura, dei dettaglianti in franchising o sotto licenza, dei centri di ricerca o di innovazione che operano in parallelo alle strategie dell'impresa. Tutti questi co-protagonisti hanno fornito ai piccoli imprenditori del capitalismo personale una rete vasta di *partnerships* con cui far crescere il proprio business senza investire più capitali di quanti disponibili e senza sovraccaricare i propri circuiti gestionali.

La *partnership* che si è sviluppata in queste reti di capitalismo personale, a metà tra l'economico e il sociale, equivale e sostituisce con successo la concentrazione finanziaria richiesta, in casi del genere, dal capitalismo finanziario o manageriale della grande impresa. Invece di chiedere ai finanziatori di cedere il loro denaro ad una tecnostuttura aziendale, con la promessa di un interesse o un dividendo futuro, le *partnerships* del capitalismo familiare trasformano i finanziatori in imprenditori e chiedono a ciascun *partner* di assumere una parte di rischio e una frazione di responsabilità gestionale.

È vero che, spesso, il potere resta concentrato nelle mani dell'impresa che sta al centro della ragnatela, ma la differenza col modello fordista di capitalismo finanziario o manageriale è lo stesso rilevante. Il vantaggio competitivo delle soluzioni sperimentate dal capitalismo personale, post-manageriale, è proprio quello di mobilitare le energie e le risorse finanziarie di un circuito sociale ampio: quello dei *partners* di produzione e di vendita, eventualmente quello dei *partners* di consumo o di sperimentazione. Non ci sono grandi tecnostutture, ma sono direttamente ed informalmente le persone coinvolte a garantire l'equilibrio tra le diverse pretese e le diverse reti che alimentano i circuiti della *partnership*.

### LE DUE SFIDE: CRESCITA E SUCCESSIONE

Il capitalismo personale, di piccola e di grande impresa, ha ormai al suo attivo tanti successi - da Bill Gates alla piccola imprenditorialità del Nordest - che sarebbe ozioso stare a riepilogarne i vantaggi. In poche parole, esso mobilita energie e risorse superiori a quelle reperibili soltanto con una rete economica basata su incentivi spersonalizzati ai managers, ai fornitori e ai clienti che presidiano le diverse funzioni della catena del valore. Contemporaneamente, come abbiamo detto, le imprese si assumono il rischio di una rilevante interdipendenza reciproca e ci sono, dunque, elevate probabilità di dinamiche instabili, conflittuali, quando la coesione personale viene, per qualsiasi ragione, a mancare.

Accanto ai tanti pregi di un modello che possiamo ormai definire di successo, ci sono tuttavia elementi *negativi* che sono intrinseci alla personalizzazione. Infatti, se un'azienda si identifica con una persona, e se i legami economici diventano a poco a poco legami personali, non si deve dimenticare che le persone:

- hanno una cultura e una vita non facilmente plasmabili in funzione delle necessità economiche, cosicché i principi di *inerzia* e di *continuità* personale possono facilmente trovarsi in contrasto con esigenze di innovazione e di crescita che richiedono "salti di qualità" sia in termini finanziari che culturali
- invecchiano col passare del tempo, cosicché l'energia personale da esse immesse nella produzione di valore è destinata inesorabilmente a *declinare* man mano che l'età biologica avanza.

Queste due circostanze contrastano fortemente col fatto che invece l'impresa, in quanto istituzione, deve necessariamente cambiare e durare nel tempo. Un legame troppo vincolante con una specifica persona può dunque rallentare il cambiamento, o ridurre le capacità e il valore dell'impresa quando le energie personali scemano, col procedere dell'età.

Il legame impresa-persona si rivela, in questi due casi, una palla al piede. E questo è un limite serio che oggi limita le capacità di sviluppo del capitalismo personale, in aree come il Nordest dove si è ormai arrivati, in molti casi, a situazioni che sono distanti dalla cultura delle origini, fatta propria dall'imprenditore fondatore o dall'imprenditore in carica.

L'impresa acquista, per effetto del suo rapporto con le persone, un *ciclo di vita* riconoscibile, verificabile: essa nasce, cresce, si sviluppa e declina in funzione delle energie personali degli uomini che in essa agiscono.

Il ciclo di vita è positivamente influenzato dal rapporto con la persona dell'imprenditore nelle prime fasi, quando l'impresa viene fondata e una *business idea* viene messa alla prova del mercato. Le energie personali sono in questa fase il fattore decisivo del successo. Quando tuttavia la *business idea* viene industrializzata, e l'azienda comincia a crescere, il rapporto con le persone può invece divenire un freno inerziale al pieno sfruttamento dell'idea.

Lo stesso accade quando l'azienda diventa matura, seguendo il ciclo di vita di una persona che invecchia al suo comando. Serve, in questi casi, un ricambio tra persone, per rimediare alla perdita di vigore di alcune di esse, ma non sempre queste hanno l'apertura mentale e la disponibilità a farsi da parte e a preparare il ricambio prima che questo sia imposto dalle leggi biologiche dell'età o della salute.

Il problema che allora si pone è il seguente: come si fa ad evitare che il ciclo di vita dell'impresa, seguendo la sua strada "naturale", imbocchi ad un certo momento una strada discendente a causa dell'immobilità delle persone al comando o comunque di fronte alla mancanza di validi sostituti?

I problemi che richiedono il ricambio personale sono in effetti i più difficili in un'impresa che è molto legata alle persone. Il cambiamento delle persone nelle funzioni di comando e qualche volta anche nelle funzioni operative maggiormente critiche rischia infatti di essere traumatico, problematico e spesso non accettato dai diretti interessati. Se non adeguatamente affrontato questo rischia di essere un fattore di crisi permanente del capitalismo personale, fino a che esso resta privo di risposte valide a problemi-chiave come la crescita e la successione.

Bisogna dunque dare qualche risposta. Quale?

### REINVENTARE LA CRESCITA, SENZA PERDERE LE QUALITÀ PERSONALI

La persona può, prima di tutto, essere di ostacolo alle possibilità di crescita dell'impresa per motivi di provvista finanziaria. Ad esempio, quando il capitale che una persona può mobilitare in forza del suo *appeal* personale non è sufficiente a finanziare possibilità convenienti di crescita. Oppure quando la cultura espressa dall'imprenditore limita di molto il raggio di azione dell'impresa, impedendo l'integrale sfruttamento di idee di business ad alto potenziale.

Quante, tra le imprese del Nordest, potrebbero oggi raddoppiare il fatturato e il valore del loro capitale, se, ad esempio, riuscissero ad avere una rete di vendita realmente globale, in grado di accedere a tutti i potenziali clienti dell'economia globale? E quante altre potrebbero risalire rapidamente la scala delle dimensioni e dei valori se avessero disponibilità finanziarie sufficienti a moltiplicare i volumi produttivi e gli investimenti in ricerca e sviluppo?

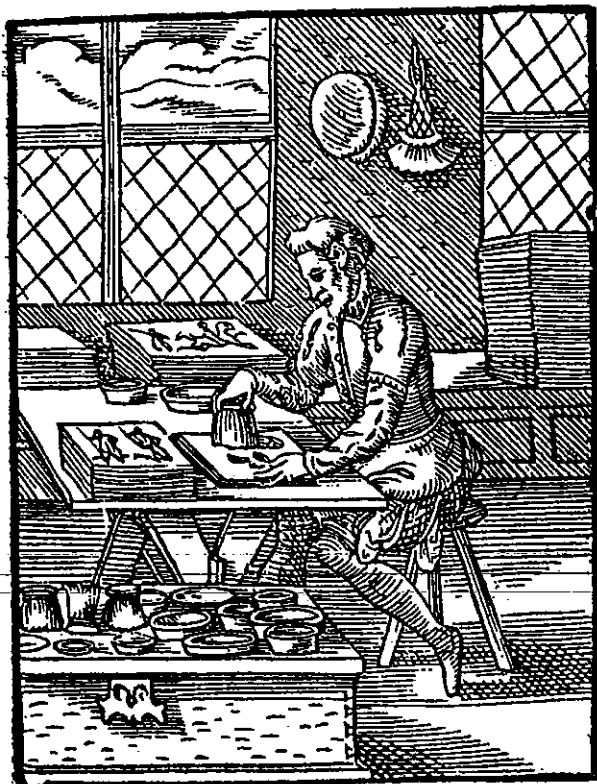
Molte imprese accettano tassi di crescita inferiori alle loro possibilità e convenienze economiche perché l'imprenditore vuole mantenere l'azienda aderente al suo livello di cultura, ai suoi interessi, alla dimensione del capitale posseduto. Non vuole cioè fare il passo più lungo della gamba. Dietro queste ritrosie non c'è solo una rispettabilissima prudenza, ma, spesso, anche l'incapacità di *separare l'idea di business* (e dunque l'azienda) dalla propria storia personale. Invece di lasciare che l'azienda segua le sue convenienze, ridefinendo - se necessario - l'assetto proprio

tario, la rete economica e la rete sociale, in modo da massimizzare il suo potenziale valore, l'imprenditore-persona può preferire - anche se non l'ammette - che l'azienda rimanga sotto il suo controllo e conservi una cultura ad immagine e somiglianza del fondatore.

Gioca in questo senso anche l'*informalità* dell'organizzazione e del management implicita nei rapporti personali, all'interno dell'azienda e verso l'esterno. È difficile che una multinazionale possa comprare una buona idea di business, valorizzando un'azienda attraverso la sua rete globale, se non trova bilanci in ordine, procedure formali certificate, rapporti chiari (nel senso di standard, comprensibili) tra le persone. D'altra parte, è difficile che un'azienda possa crescere dimensionalmente oltre una certa soglia mantenendo lo stile informale che aveva alle sue origini, quando coinvolgeva poche persone.

Basandosi su questi limiti della personalizzazione, una dottrina che non ha ancora accettato la modernità del capitalismo personale, mette spesso indebitamente in *alternativa* crescita e personalizzazione dell'impresa. Anche se la personalizzazione è ammessa, *oborto collo*, nelle prime fasi del ciclo di vita dell'impresa, essa deve - secondo questa visione - essere progressivamente eliminata quando l'impresa raggiunge la piena maturità. La prescrizione è semplice e disarmante: *che l'azienda sia spersonalizzata*, affidandola ai managers e facendo fare un passo indietro all'imprenditore, alla famiglia imprenditoriale, alla rete sociale che fino a quel momento ne ha sostenuto lo sviluppo.

Con due importanti conseguenze, pratica e teorica.



#### Il miniaturista

Ci so fare col pennello: su pergamena o carta, con colori abbelliti con l'oro. Non mi servo di stampi, perché così farei un lavoro da poco, degno di un misero compenso

*Conseguenza pratica:* se le imprese vogliono continuare a crescere, devono perdere la qualità differenziale delle loro origini, dismettendo la rete personale/sociale e affidandosi alla *formalizzazione* delle procedure manageriali, omologate a scala internazionale.

*Conseguenza teorica:* viene riaffermata la natura impersonale della modernità, in cui le persone sono chiamate a svolgere ruoli fungibili; di conseguenza, il capitalismo personale viene relegato in una fase, transitoria e iniziale del ciclo di vita dell'impresa.

Sebbene un maggior ruolo del management e un progresso nella formalizzazione dei rapporti siano passi necessari per proseguire la crescita oltre certe soglie, ci si può domandare se questo implichi in ogni caso la *spersonalizzazione* delle imprese e una rottura di fondo nella loro storia. Oppure se, al contrario, dalle radici del capitalismo personale possano nascere medie e grandi imprese che riescono a conciliare la crescita dimensionale con il mantenimento di uno stile personalizzato di relazione e di decisione.

Possiamo innanzitutto notare che il limite posto alla crescita dalla personalizzazione, così aspramente deprecato dalla dottrina, non è stato supinamente subito dalle imprese del Nordest, ma ha sollecitato una serie di *invenzioni originali*, di natura finanziaria e organizzativa, tese a trovare nuovi sentieri di crescita. Le imprese, di fronte alla crescita, hanno cioè cercato non tanto di contare su rapporti maggiormente neutri e impersonali, ma di far leva proprio sulle risorse della personalizzazione per crescere in modo nuovo, inconsueto.

Tra le tante aziende del Nordest che si sono trovate ad affrontare la contraddizione tra personalizzazione e crescita, alcune hanno rinunciato a crescere e basta. Altre hanno invece obbedito alla norma, formalizzato i propri circuiti finanziari e gestionali, quotandosi in borsa e procedendo verso una strategia di progressiva spersonalizzazione.

Ci sono stati però casi di imprese che non hanno accettato questo *trade off*, e che hanno cercato passaggi laterali, terze vie. Facendo di necessità virtù, esse hanno "inventato" modi originali di crescere senza gravare troppo sul patrimonio dell'imprenditore e della sua famiglia e, contemporaneamente, senza impoverire troppo i rapporti tra le persone coinvolte.

Modelli di crescita come quelli di Benetton, ad esempio, possono essere considerati frutto di *invenzioni originali*, che consentono ad un'impresa piccola di crescere con i *capitali degli altri* (i partners della rete commerciale e della rete dei terzi) e di sviluppare un'organizzazione produttiva basata su una rete, fitta e affidabile, di rapporti *inter-imprenditoriali*, ad elevato grado di personalizzazione. Lo stesso accade nei distretti industriali di mezza Italia: le imprese possono crescere nel loro specifico segmento di specializzazione, senza "consumare" grandi capitali e senza fare grandi salti dimensionali, perché possono contare su un ambiente esterno che è in grado di fornire loro tutti i servizi, i componenti, le lavorazioni di cui hanno bisogno. La rete sociale, fornendo un contesto affidabile per la divisione del lavoro, rende dunque possibile alla singola impresa crescere in modo focalizzato e con ridotto impiego di capitale, proprio perché sfrutta i vantaggi dell'interazione comunicativa con le altre imprese.

Benetton, da un lato, e le imprese distrettuali, dall'altro, hanno semplicemente imparato ad usare le risorse personali come fattore di crescita, allargando la rete socio-familiare a nuovi fornitori e nuovi clienti, e disegnando dunque percorsi di crescita che non sono *capital consuming* e che non richiedono stravolgimenti organizzativi rispetto all'informalità e alla personalizzazione dei rapporti iniziali.

Tuttavia, non è sempre facile trovare la soluzione adatta per conciliare la dinamica della crescita, che è spesso rapida, con cambiamenti del capitale personale/familiare e della cultura imprenditoriale che sono spesso assai più lenti. D'altra parte, è anche vero il contrario: una crescita che dissolvesse il nucleo persona-



le di questo tipo di aziende rischierebbe di annullare le loro capacità distintive e dunque il loro valore. Come è accaduto a quelle multinazionali che hanno comprato aziende di media grandezza, risultate poi "gusci vuoti", una volta che l'imprenditore ne era uscito, portandosi dietro i precedenti rapporti personali.

Il capitalismo personale deve ancora imparare a far crescere dimensionalmente le aziende che lo abitano. Tuttavia, la sfida può oggi essere accettata senza mettere per questo in pericolo la personalizzazione come carattere distintivo di questo tipo di capitalismo. Bisogna infatti considerare che, dovendo le imprese operare in un circuito personale/sociale più ampio, occorrono processi maggiormente formalizzati e standardizzati di comunicazione e di relazione. Ma ciò non significa una riduzione di intensità nei rapporti personali, perché il terreno decisivo per usare le risorse personali nella crescita non è quello dei mezzi necessari per comunicare, ma quello della *condivisione dei progetti* e del *rischio da assumere*. Il capitalismo resta personale, infatti, fino a che sono le persone che progettano il possibile e ne assumono, individualmente o socialmente, il rischio. Se i linguaggi e i procedimenti formali di comunicazione, comprese le nuove tecnologie nascenti intorno ad Internet, consentono maggiori possibilità di condivisione progettuale e dei rischi, il capitalismo personale può "imparare" ad allargare i suoi circuiti di crescita e di divisione del lavoro, mantenendo una elevata personalizzazione delle relazioni, governata attraverso tecniche adeguate di comunicazione e standardizzazione. Si può anzi pensare che, man mano che si estende il bacino delle persone coinvolte o da coinvolgere, aumenta il bisogno di un uso intensivo ed efficace delle relazioni personali.

È in questa direzione che occorre dunque andare, sperimentando caso per caso soluzioni originali, senza avere complessi di inferiorità rispetto ai modelli manageriali e finanziari convenzionali. I quali soffrono, non a caso, della lentezza e rigidità dovuta alla burocratizzazione, a sua volta legata alla progressiva asfissia delle *qualità personali* nelle relazioni di affari.

### PREPARARE IL RICAMBIO, NON LA SPERSONALIZZAZIONE DELL'AZIENDA

Un percorso analogo - di evoluzione senza spersonalizzazione - è quello che può essere suggerito per la *successione* dall'imprenditore in carica ad altri.

La successione sarebbe ovviamente facile in un'azienda che non utilizzasse la persona imprenditoriale come cuore pulsante dell'organizzazione e della stessa idea di business proposta al mercato. In casi del genere, varrebbe senz'altro il suggerimento, in qualche misura ovvio, fornito dalla saggezza convenzionale: bisogna *spersonalizzare* l'azienda fino a che si è in tempo, e poi organizzarla senza traumi la sostituzione delle persone, divenute nel frattempo intercambiabili, inessenziali.

Neanche a dirlo, la dottrina suggerisce di trasformare l'impresa personale o familiare in impresa manageriale, assumendo managers, formalizzando procedure e rapporti gerarchici, allontanando l'azionista o gli azionisti dalla gestione corrente, qualche volta quotando in borsa le azioni. Tutte vie legittime e utili, per imprese che siano preparate a fare a meno dell'energia personale e della rete sociale delle origini. Ma anche vie difficili e talvolta impercorribili per aziende che dipendono ancora, per la loro *business idea*, dalla qualità dei rapporti personali che la rivestono.

Quella suggerita dalla saggezza convenzionale è l'unica strada?

Per quanto abbiamo detto, no. E forse non è nemmeno la strada più percorribile in aziende che hanno le loro radici nella rete personale e familiare di rapporti.

Un'alternativa possibile alla spersonalizzazione manageriale è quella di vedere la successione non come passaggio dall'impresa personale all'impresa manageriale (*impersonale*), ma come *ricambio personale*: una persona viene sostituita da un'altra, diversa, che fornirà tuttavia un *imprinting* ugualmente pregnante sul-

la gestione e strategia dell'impresa. Certo, le persone non possono darsi il cambio se non hanno sviluppato affinità elettive e una effettiva capacità di sostituirsi nelle funzioni svolte. Dunque, la successione, intesa come ricambio personale, non può essere improvvisata, deve essere organizzata come politica preventiva.

Il ricambio più ovvio che viene in mente in questi casi è quello generazionale all'interno della famiglia, ossia la successione *tra padri e figli*. Tuttavia, questa forma di ricambio è oggi forse quella meno scontata. Una soluzione, insomma, da prendere con le molle.

Infatti non è affatto detto che i figli, potendo scegliere (e la ricchezza raggiunta dalla famiglia consente di scegliere di più e di meglio), scelgano di continuare il mestiere del padre. Una volta, la cosa non era traumatica perché i figli erano molti e, tra i tanti, era facile trovarne almeno uno con la vocazione successoria. Oggi non è più così: il figlio unico o i due figli fanno quasi sempre fatica a rinunciare ai loro piani di vita per associarsi al padre nell'azienda e "imparare il mestiere" sotto comando, in attesa della futura successione.

Dunque, quando il ricambio non prende la via naturale, occorre organizzarlo mettendo in campo persone diverse dai figli e anche, spesso, dai familiari.

Chi?

I primi candidati possibili, in un'impresa piccola o artigianale, sono da trovare tra i *lavoratori dipendenti* dell'impresa, che conoscono il mestiere o possono essere facilmente portati ad impararlo. Bisogna tuttavia che il candidato o i candidati successori abbiano spirito imprenditoriale e siano legati da un patto chiaro con l'imprenditore, circa i rispettivi ruoli e i tempi del processo. Altrimenti si rischia di favorire non la successione, ma lo *spin off* di coloro che, imparato il mestiere, preferiscono *mettersi in proprio* piuttosto che attendere il momento della successione.

Questa prospettiva potrebbe anche aiutare le piccole imprese a sviluppare un diverso rapporto, più personalizzato, tra l'imprenditore e i suoi dipendenti. Un rapporto di reciproco riconoscimento, dal momento che i migliori e i più motivati tra i lavoratori potranno essere considerati nella posizione di *partners* che progressivamente sono destinati a subentrare al titolare o a mettere in essere imprese complementari con l'aiuto dell'impresa madre. Ciò permetterebbe di mantenere all'interno dell'impresa i lavoratori maggiormente dotati di capacità e di disponibilità a rischiare, evitando di entrare in una gara di rincorsa alle remunerazioni salariali per trattenere in azienda professionalità e competenze che non si vuole fare uscire. Come è noto, una gara del genere, quando inizia, vede spesso la piccola impresa soccombente rispetto a realtà maggiormente repute o consolidate.

Del resto, una riflessione di fondo permette di capire come in un regime di uguaglianza sociale tra tutti i cittadini, il rapporto di lavoro dipendente - che implica l'obbedienza agli ordini del datore di lavoro - è più facilmente accettabile in un contesto impersonale come quello della grande fabbrica fordista, che in un rapporto personale diretto, tra il datore di lavoro e il lavoratore. Un rapporto di dipendenza è accettabile se il potere cui si è soggetti ha natura impersonale ed è rigidamente circoscritto all'ambiente e all'orario di lavoro. Può essere invece difficile da accettare quando si viene a dipendere da un potere personale - di Tito o di Caio - che non ha, inoltre, confini precisi nell'orario e nel luogo di lavoro, ma si estende alla vita privata.

Personalizzare il rapporto col lavoratore vuol dire infatti dare significati non meramente funzionali ai ruoli occupati nell'impresa: la dipendenza del lavoratore dal datore di lavoro è un significato non accettabile se si estende al rapporto tra la persona dell'imprenditore e la persona del lavoratore. Per questo il lavoratore dipendente nella piccola impresa può motivare il lavoratore e coinvolgerlo nell'interesse dell'azienda solo se il rapporto personale va oltre l'orizzonte della dipendenza e promette un'evoluzione verso la compartecipazione, l'arricchimento della professionalità, e, in prospettiva, la successione.

Una seconda soluzione è quella di preparare il ricambio avvalendosi dei rapporti personali di fiducia e di reciproco riconoscimento messi in opera con le reti sociali cui l'impresa appartiene. Ad esempio si può cercare di "avvicinare" all'impresa un nuovo socio, selezionato per le sue qualità personali all'interno delle reti parentali, amicali, dalle reti di fornitura, dalle banche con cui si è in contatto o dai clienti maggiormente interessati. Talvolta, anche i concorrenti possono essere considerati potenziali sostituti, di un certo interesse.

Per fare entrare un nuovo socio e dirigerlo alla successione, occorre garantire un processo di progressiva assunzione di responsabilità progettuali e di rischi da parte del nuovo socio, rispetto al titolare, fino ad arrivare al ricambio vero e proprio nel ruolo di comando.

Un'altra alternativa interessante, per arrivare alla stessa soluzione, è quella di scegliere un manager di elevata competenza, con cui stabilire un percorso di reciproco "apprendistato", in preparazione del ricambio. Alla fine, se il manager non ha capitali propri, è possibile che l'imprenditore continui a finanziare l'azienda (come azionista), delegando però progressivamente il potere; o è possibile creare un'alternativa finanziaria in forma di *capital venturing*, facendo intervenire un finanziatore o una banca, a sua volta capace di trovare nella rete sociale altri finanziatori. In tutti i casi, si tratta di rapporti personalizzati che non si creano dalla sera alla mattina e che hanno bisogno di un processo di sperimentazione e messa a punto per acquisire i caratteri di affidabilità e reciprocità che consentono loro di funzionare.

Lavorando sul versante finanziario, un'altra strada percorribile è quella del trasferimento delle quote o della quotazione in borsa, fino a creare una condizione di quasi indipendenza tra l'imprenditore temporaneamente al comando e l'impresa. Ad un certo punto sarà conveniente per il vecchio imprenditore cedere la sua quota residua e per gli altri acquistarla, insieme al controllo dell'impresa.

L'esemplificazione potrebbe continuare. Bisogna tuttavia considerare che, in tutti questi casi, è spesso necessario *allargare* il circuito di reclutamento delle persone per trovare coloro che hanno le qualità necessarie non solo al subentro, ma all'innovazione dell'impresa. Si tratta cioè di considerare il ricambio personale non solo come un trauma da compensare in qualche modo, ma un'occasione di innovazione, un evento attraverso cui vengono inserite in azienda persone in grado di portare un valore aggiunto.

Per allargare il circuito di coinvolgimento personale oltre la soglia strettamente familiare e locale bisogna, anche in questo caso, fare in modo che l'impresa sia interpretabile secondo standard largamente accettati e usati - per comunicare idee, formulare progetti, definire rischi - linguaggi non troppo esoterici e dialettali. Si tratta di un processo di consolidamento della cultura e della identità imprenditoriale che può essere realizzato senza rinnegare il ruolo centrale dei rapporti personali, se le persone si mettono in grado di padroneggiare i nuovi standard e i nuovi linguaggi, sentendosi parte di una rete sociale più ampia e diversificata.

Di fronte alla successione, l'impresa personale tende a chiudersi e invece dovrebbe aprirsi; tende a difendere la cerchia ristretta dei diretti interessati, e invece dovrebbe andare a caccia di persone nuove, capaci di ibridare il sapere già posseduto con nuove conoscenze e possibilità.

Alla fine, attraverso una intelligente politica di successione, si tratta di superare il limite più importante, ma spesso implicito, nascosto, della cultura imprenditoriale nel capitalismo personale: il limite dell'*autoreferenzialità* di circuiti personali troppo angusti, costruiti su una sola persona e su una sola esperienza. Bisogna invece sapere che l'ambito corretto di sviluppo del capitalismo personale non è quello, monocratico e individualistico, del potere indiviso, ma quello della *comunicazione* tra persone che accettano di condividere cultura, potere e rischio fino a mettersi in

grado *insieme* di credere in un progetto comune e di preparare la propria sostituzione nei ruoli temporaneamente occupati.

Il capitalismo personale, nato dallo spontaneo emergere di tante imprese centrate sull'imprenditore-persona, non è destinato nella nostra epoca a soccombere di fronte al problema della crescita e a quello della successione, ma ha tutte le risorse per evolvere, trasformandosi in *capitalismo della comunicazione e della condivisione inter-personale*. Le imprese del postfordismo hanno bisogno non di meno personalizzazione, ma di una personalizzazione più complessa, che, usando le risorse dell'interazione comunicativa, estenda il bacino geografico e culturale delle persone da coinvolgere, superando in ogni impresa, e per sempre, il mito delle origini.

\* Presidente Comitato Tecnico Scientifico Fondazione CUOA, Docente di Strategie d'Impresa, Università Ca' Foscari di Venezia



# ASSETTI ISTITUZIONALI E TRANSIZIONE GENERAZIONALE NELLE PMI

Cristiana Compagno \*

Il processo di successione imprenditoriale nelle PMI e, in particolare, nelle imprese familiari rappresenta un fenomeno complesso, che va analizzato combinando diverse prospettive: il punto di vista interpersonale, relativo alla dimensione "famiglia", il punto di vista "patrimoniale" riferito alla dimensione "proprietà", il punto di vista strategico-organizzativo, relativo alla dimensione "impresa". L'integrazione delle diverse prospettive di analisi deve tenere conto dell'obiettivo ultimo del processo di successione: la delega del ruolo imprenditoriale, finalizzata a garantire la continuità dell'impresa attraverso un equilibrio nell'assetto istituzionale e di governo.

L'esigenza di perseguire nel tempo lo sviluppo dell'impresa presuppone un esame attento della sua formula imprenditoriale e delle determinanti che generano, o hanno generato, il suo vantaggio competitivo: il momento della successione rappresenta un'occasione privilegiata per valutare l'adeguatezza della strategia aziendale, i fabbisogni e le prospettive di evoluzione dell'impresa.

Nell'interpretazione del processo di successione i tre livelli di analisi (soggettivo, giuridico-patrimoniale, strategico-organizzativo) devono essere integrati, focalizzando l'attenzione sulla necessità di garantire la continuità dell'impresa, attraverso un'efficace delega della responsabilità attinente al ruolo imprenditoriale. Quando l'impresa si accinge ad affrontare il processo di ricambio al vertice è necessario effettuare una valutazione congiunta delle prospettive familiari e aziendali: occorre cioè stabilire, da un lato, se l'impresa abbia effettive potenzialità di evoluzione e quali siano i suoi possibili percorsi di sviluppo e, dall'altro, se nella famiglia esistano l'accordo, la volontà, le competenze, le risorse necessarie a condividere e perseguire gli obiettivi di sviluppo dell'azienda (Figura 1). La ricerca su un campione di 150 PMI del Friuli Venezia Giulia è partita da questa ampia prospettiva con lo scopo di approfondire tre fondamentali dimensioni del processo di transizione imprenditoriale, relativi a:

- modalità di pianificazione e gestione

- impatto sugli assetti istituzionali dell'impresa
- capacità di reiterare o riformulare le basi del vantaggio competitivo.

Di seguito si riportano alcuni risultati della ricerca riferiti in particolare alla dinamica degli assetti istituzionali delle imprese in relazione ai processi di successione e al ruolo svolto da questi processi sulle capacità di evoluzione delle formule imprenditoriali (CODA, 1984).

## LA RICERCA

Il campione sul quale è stata condotta la ricerca empirica è costituito da 150 imprese di piccole e medie dimensioni operanti nel Friuli Venezia Giulia. I dati rilevati riguardano:

- la situazione proprietaria, gli organi, le strutture e i processi attraverso i quali vengono assunte le principali decisioni di gestione
- le prospettive future relative all'esito del processo di transizione generazionale (in termini istituzionali e organizzativi); le informazioni sulle dinamiche interpersonali che caratterizzano il rapporto tra i protagonisti della successione
- le caratteristiche dell'impresa: scelte strategiche, fattori determinanti del successo competitivo, prospettive di evoluzione in termini strategico-organizzativi.

Le informazioni relative alla compagine societaria e ai processi decisionali hanno permesso di ricostruire l'assetto di governance delle imprese, vale a dire "il sistema costituito dalla struttura proprietaria e dall'insieme degli organi che raccolgono e rappresentano le persone portatrici degli interessi istituzionali dell'impresa (AIROLDI ET ALII, 1998). Sono stati comparati gli assetti di governo tra imprese operanti in settori a diversa intensità di innovazione (SCHILLACI, 1998). A questo scopo le imprese attive in settori tradizionali caratterizzate da tecnologia matura e concorrenza basata su bassi costi e/o politiche di prezzo, sono state distinte dalle imprese appartenenti a settori ad alto tasso di innovazione, caratterizzate da concorrenza incentrata sulla rapida sostituzione dei prodotti ed impiego di tecnologie avanzate nei processi produttivi.

Alla panoramica sugli assetti istituzionali attuali ha fatto seguito l'osservazione dinamica delle prospettive di evoluzione delle aziende, con riferimento all'esito futuro del processo di successione, in termini di distribuzione dei diritti proprietari e allocazione delle prerogative di decisione e controllo. Il risultato atteso del processo di successione è stato interpretato alla luce del sistema di variabili interpersonali, patrimoniali-finanziarie e strategiche. In particolare, la definizione della successione come delega progressiva del ruolo imprenditoriale, finalizzata a garantire la continuità dell'impresa, ha richiesto un'analisi delle dinamiche relative al processo di transizione imprenditoriale entro le fasi del ciclo di vita dell'impresa (avvio, sviluppo, maturità, declino). Nell'ultima parte dell'indagine lo stadio del ciclo di vita è stato assunto come parametro per valutare le caratteristiche e l'adeguatezza della formula imprenditoriale con cui l'azienda si accinge ad affrontare il delicato momento della transizione imprenditoriale.

## GLI ASSETTI DI GOVERNANCE E LE TIPOLOGIE ISTITUZIONALI

La classificazione degli assetti di governo prevalenti nelle piccole e medie imprese del Friuli Venezia Giulia è stata effettuata valutandone il grado di familismo (BOLDIZZONI, 1988; BOLDIZZONI ET ALII, 1998), inteso come ampiezza della sovrapposizione istituzionale tra le dimensioni della "famiglia", della "proprietà" e dell'"impresa" (COMPAGNO, 1989). L'analisi del grado di familismo è importante, poiché quanto più elevata è la sovrapposizione istituzionale, tanto maggiori sono le probabilità che, in sede di successione, si cerchi una soluzione interna alla famiglia, trasmettendo un forte incentivo ai figli affinché si occupino fin da giovani dell'attività imprenditoriale "paterna" (BOLDIZZONI, 1998; DEMATTI, CORIBETTA, 1993).

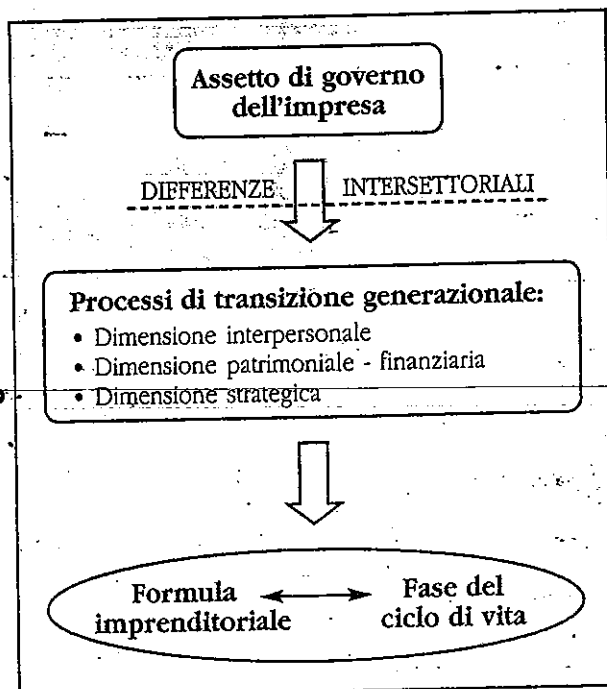


Figura 1: Il modello di analisi dei dati

Con riferimento alla realtà del Friuli Venezia Giulia, le imprese sono state classificate secondo due dimensioni: l'intensità del controllo proprietario da parte della famiglia e il ruolo della famiglia stessa nell'esercizio delle funzioni di governo (Figura 2). La maggior parte delle imprese (70%) può essere classificata come strettamente familiare. Si tratta di aziende, a volte anche di seconda e terza generazione, in cui il controllo, proprietario e gestionale, è interamente in mano ai componenti di un nucleo familiare. Conseguenza diretta di questa situazione è la composizione quasi sempre interamente familiare degli organi di governance. Queste imprese sono spesso rette da un amministratore unico, che è l'imprenditore fondatore, o da un Consiglio di Amministrazione composto quasi esclusivamente da membri della famiglia fondatrice. In linea con precedenti ricerche (BARCA ET ALII, 1994; AIROLDI ET ALII, 1998) è risultato evidente come la presenza di membri della famiglia controllante risulti decisamente predominante negli organi di governo dotati di un effettivo e sostanziale potere di decisione. Il 12% degli assetti istituzionali può essere definito come "familiare aperto". Questi assetti sono il risultato di un ampliamento della compagine proprietaria a soggetti non familiari, in seguito a reiterate situazioni di instabilità e di crisi oppure a spinte di carattere strategico, determinate dal contesto innovativo nel quale l'impresa si trova ad operare. L'apertura dell'assetto istituzionale favorisce un'apertura anche a livello degli organi di governo: nei Consigli di Amministrazione siedono spesso membri esterni alla famiglia. La presenza di membri esterni nei boards di queste imprese risulta essere un elemento importante per la pianificazione del processo di ricambio generazionale sia sotto il profilo tecnico gestionale che sotto il profilo psicologico. Al Consiglio di Amministrazione sono infatti riconosciuti nella generalità dei casi compiti quali: la programmazione dei tempi e delle modalità di ingresso dell'erede in azienda, la valutazione sull'adeguatezza della sua preparazione imprenditoriale e manageriale, la trasmissione di tutte le informazioni necessarie alla comprensione della struttura aziendale (GALLO, 1993; BRUNETTI, CORBETTA, 1998).

Nell'11% delle imprese si osserva un assetto "familiare allargato", in cui il vincolo proprietario familiare resta intenso, ma si attenua significativamente il peso sull'esercizio delle funzioni di governo e di gestione. Queste strutture hanno assunto un carat-

tere "manageriale", con l'ingresso nelle posizioni di vertice di soggetti ad alta qualificazione professionale, non appartenenti alla famiglia, ma comunque forti di una delega basata su un profondo rapporto di fiducia, rafforzato dal fatto che spesso essi sono comunque affiancati nel governo da componenti del nucleo familiare controllante. Rileviamo infine, in un 7% di casi, la presenza di assetti "manageriali" veri e propri, nell'ambito dei quali la famiglia fondatrice si è definitivamente separata sia da un significativo controllo proprietario che dall'esercizio attivo delle funzioni di governo. In queste situazioni si sono realizzate operazioni di *management buy out* o *buy in* (PENCARELLI, 1993), seguite, in genere, a condizioni di scarsa gestibilità dell'assetto familiare, dovute spesso a una deriva generazionale non facilmente ricomponibile. Si tratta infatti, per la maggior parte, di imprese giunte oltre la terza generazione.

### ASSETTI DI GOVERNANCE E SETTORI PRODUTTIVI

Una serie di dati interessanti emerge dall'osservazione delle differenze negli assetti di governance tra imprese familiari operanti in settori di tipo tradizionale e imprese impegnate nell'ambito di settori considerati "ad alto tasso di innovazione" (Tabella 1).

Nei settori a maggiore intensità competitiva e con tassi di innovazione più elevati (nel nostro campione: elettronica, elettromeccanica, meccanica di precisione) si manifesta una maggiore apertura dell'assetto istituzionale rispetto a quanto si osserva nei settori "tradizionali" e a tecnologia matura (alimentare, tessile/abbigliamento, siderurgia, legno). Questo fatto è testimoniato dalla minore quota proprietaria media detenuta dalla famiglia fondatrice e dalla maggiore ampiezza della compagine proprietaria, che si espande a favore di soggetti esterni. Il dinamismo che caratterizza i comparti produttivi innovativi è positivamente correlato anche all'ampiezza e all'articolazione del Consiglio di Amministrazione. Nelle imprese dei settori innovativi l'organo di governo risulta composto da un numero maggiore di membri, tra i quali vi è una buona percentuale di soggetti non appartenenti alla famiglia, che siedono in Consiglio in quanto portatori di *know-how* e professionalità specifiche, oppure come rappresentanti di importanti istituzioni dell'ambiente di riferimento. Si osservano inoltre una maggiore articolazione degli organi di governo (in termini di cariche formalmente attribuite ai soggetti

	ALTA CONCENTRAZIONE DELLA PROPRIETÀ	BASSA CONCENTRAZIONE DELLA PROPRIETÀ
ELEVATO PESO DELLA FAMIGLIA SULLE FUNZIONI DI GOVERNO	Impresa familiare in senso stretto (70%)	Impresa familiare aperta (12%)
BASSO PESO DELLA FAMIGLIA SULLE FUNZIONI DI GOVERNO	Impresa familiare allargata (11%)	Impresa manageriale (7%)

Figura 2: Ruolo della famiglia nelle funzioni di governo e di direzione

	Imprese dei settori tradizionali	Imprese dei settori ad alto tasso di innovazione
Quota media detenuta dalla famiglia fondatrice	93%	76%
Ampiezza della compagine proprietaria	4	7
Dimensioni del Consiglio di Amministrazione	2,8	4,7
Percentuale di membri familiari nel CdA	76,7%	52,5%
Percentuale di membri non familiari nel CdA	23,3%	48,5%
Numero medio di posizioni di governo formalizzate	2	3
Numero medio di posizioni direttive formalizzate	2	3

Tabella 1: Assetti di governance: differenze settoriali

componenti: presidente, amministratore delegato, consigliere delegato, consigliere) e un numero maggiore di deleghe formali sull'esercizio delle funzioni di gestione.

La maggiore apertura dell'assetto istituzionale e di governo nelle imprese ad alto tasso di innovazione costituisce probabilmente un riflesso delle scelte strategiche che queste imprese attuano, spesso orientate ad una diversificazione orizzontale della gamma produttiva e all'instaurazione di alleanze con imprese dello stesso settore o di settori contigui. Per le imprese dei settori tradizionali, all'opposto, la maggiore stabilità istituzionale può essere associata a diversi fattori: il tasso di sviluppo tecnologico relativamente basso, la focalizzazione su particolari segmenti produttivi, l'esplicita scelta imprenditoriale di presentarsi sempre con dimensioni contenute. In queste imprese è più probabile che l'ampliamento della matrice soggetti-contributi abbia luogo per fronteggiare momenti di crisi o problemi finanziari legati all'evento successorio, piuttosto che per finalità strategiche.

### IL PROCESSO DI SUCCESSIONE

Dopo aver considerato gli assetti di governo attuali la nostra analisi si è occupata delle prospettive relative all'esito futuro del processo di successione generazionale e della connessa eventuale modifica negli assetti di governo. Dalle rilevazioni effettuate risulta che il processo di successione coinvolge direttamente circa il 40% delle imprese di minori dimensioni nel Friuli Venezia Giulia. In queste aziende l'età media del titolare è di 57 anni, mentre il successore designato ha in media 28 anni.

La Figura 3 illustra le prospettive riferite all'esito futuro del processo di successione, in base alle indicazioni e alle previsioni degli attuali responsabili del governo delle aziende. Nella maggior parte delle aziende il processo di successione si realizza mantenendo un assetto strettamente familiare; si verifica infatti una transizione familiare completa: l'impresa è destinata a rimanere, sia dal punto di vista della proprietà che della gestione, nelle mani della famiglia, poiché questa ha al suo interno un erede o degli eredi con volontà, attitudine, capacità ed esperienza sufficienti all'assunzione delle funzioni imprenditoriali. In queste situazioni gli eredi vengono presto sollecitati dalla famiglia ad assumere un ruolo attivo nell'ambito dell'impresa, sia attraverso lo svolgimento di mansioni operative o gestionali, sia mediante il coinvolgimento negli organi di governo.

Nel 33% delle imprese si osservano processi che portano a una transizione familiare incompleta, che configura situazioni di apertura istituzionale. Nell'ambito di questa tipologia si può distinguere ulteriormente tra transizione proprietaria e transizione imprenditoriale.



#### L'incisore

*Sono un incisore: progetto su una tavoletta di legno di tiglio forme di persone e di animali in modo variato; aggiungo lettere dell'alfabeto per istortarle o quanto altro si vuole avere, con arte. So fare questo anche su rame*

La situazione di *transizione imprenditoriale* si può riscontrare nelle imprese familiari in cui, per mancanza di eredi, per la loro scarsa motivazione a subentrare nell'attività imprenditoriale o per la loro incapacità ad assumere responsabilità di governo, la famiglia, pur continuando a mantenere il controllo proprietario, rinuncia allo svolgimento attivo della direzione dell'impresa, che viene affidato ad un manager professionista non familiare.

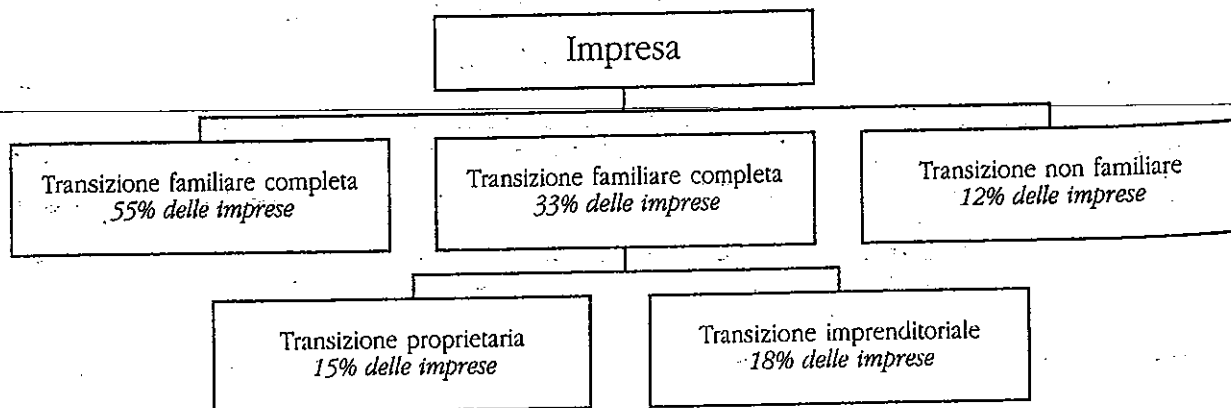


Figura 3: Tipologie di processo successorio nelle imprese del Friuli Venezia Giulia

Vi sono poi casi di *transizione proprietaria*, in cui la famiglia continua a presidiare la funzione di imprenditorialità, ma nel tempo si accinge a trasferire quote rilevanti della proprietà a terzi. Le motivazioni di questa scelta sono molteplici: esigenze di razionalizzazione della compagine proprietaria, liquidazione dei soci familiari non interessati alla gestione o desiderosi di "capitalizzare" l'aumento di valore dell'investimento-impresa (PENCARELLI, 1993), reperimento di risorse finanziarie necessarie a sostenere uno sviluppo non perseguibile con le sole disponibilità familiari. In questi casi intervengono spesso nella compagine proprietaria imprese controllanti che inseriscono l'azienda in una architettura di gruppo. In altre situazioni la maggioranza del capitale viene trasferita ad investitori istituzionali. All'interno dell'impresa continuano tuttavia a permanere quelle "competenze tacite" che costituiscono una delle risorse più importanti per il successo reddituale e competitivo, contemporaneamente però vengono cooptate altre risorse funzionali all'evoluzione futura dell'azienda: frequenti sono, ad esempio, i casi di imprese che presentano buone prospettive di crescita, ma sono limitate dalle disponibilità finanziarie proprie o dalla bassa capacità di ottenere capitale di credito; in queste condizioni spesso il ricorso ad un investitore istituzionale risolve il problema, consentendo di migliorare il *rating* creditizio (PERRINI, 1993; CONCA, PERRINI, 1998).

Nel 12% dei casi si osserva, infine, una situazione di *transizione completamente non familiare*, in cui sia il controllo proprietario che le funzioni di gestione passano a soggetti esterni, in seguito alla cessione quasi totale dell'azienda ad altre imprese o a gruppi, oppure a operazioni di *management buy out*. Il passaggio del controllo a soggetti non familiari segue a situazioni di permanente discordia tra familiari o tra familiari e management, oppure alla scarsa disponibilità da parte della famiglia ad assumere i rischi imprenditoriali legati alla necessità di radicali modifiche della strategia aziendale.

Anche per quanto riguarda l'esito del processo di successione si riscontrano differenze significative tra i settori di attività. Nelle imprese operanti nei settori ad alto tasso di innovazione le prospettive successorie sono più orientate all'ampliamento istituzionale rispetto alle imprese attive nei settori tradizionali (Tabella 2).

Questa situazione è testimoniata dal maggiore peso delle situazioni di transizione proprietaria e imprenditoriale (42% a fronte del 24%), a discapito delle situazioni in cui si ripropone l'asset-

to strettamente familiare (48% contro 62%). Nelle aziende dei settori innovativi si attenua dunque la "pregiudiziale" familiare rispetto all'ingresso di capitali esterni. L'apertura del capitale si accompagna alla ricerca all'esterno di nuove competenze, gestionali o di governo, ed è facilitata da una maggiore elasticità culturale, dovuta al fatto che le imprese dei settori "innovativi" spesso si presentano già prima della successione con strutture istituzionali dotate di una certa articolazione in termini di attori e contributi critici.

Nei settori tradizionali è più alta la percentuale di aziende che si avviano a realizzare una transizione completamente non familiare, con la realizzazione di operazioni di *management buy out* o di acquisizioni *in toto* dell'azienda da parte di gruppi. Questa soluzione va attribuita nella maggior parte dei casi alla mancanza di eredi o alla scarsa motivazione di questi a subentrare nel ruolo imprenditoriale.

I dati rilevati attestano, in generale, l'esistenza di una situazione decisamente critica per quanto riguarda la pianificazione del processo di successione, che manca totalmente nel 45% dei casi. In molte imprese, soprattutto di piccolissime dimensioni, manca inoltre un successore nell'ambito familiare. Per valutare il reale peso di questi elementi, è importante considerare i possibili esiti del processo di transizione imprenditoriale nella prospettiva del ciclo di vita dell'impresa: l'obiettivo finale del processo di successione è infatti assicurare la continuità dell'impresa attraverso il consolidamento delle basi del vantaggio competitivo e l'elaborazione di una formula imprenditoriale coerente, che consenta di riposizionare l'impresa su fasi ascendenti del ciclo di vita. Nelle PMI il ciclo di vita non dipende esclusivamente dalla dinamica del prodotto, ma risulta definito dall'interazione di vari elementi relativi alla figura dell'imprenditore, al profilo delle risorse umane, alle competenze critiche per il successo reddituale e competitivo, alle caratteristiche del sistema tecnico adottato.

La collocazione delle tipologie successorie entro le fasi del ciclo di vita ha evidenziato diversi aspetti significativi (Tabella 3). Molte imprese che si apprestano a realizzare una successione familiare incompleta, con prospettive di apertura istituzionale, si collocano sulla traiettoria ascendente del ciclo di vita.

Si tratta per la maggior parte di imprese appartenenti a settori ad alto tasso di innovazione, che stanno attraversando fasi di rapido sviluppo e realizzano circuiti di apprendimento organizzativo che permettono l'acquisizione continua di nuove abilità e competenze. Le aziende che sono maggiormente orientate ad una successione di tipo completamente familiare (e risultano più restie a realizzare un ampliamento istituzionale) sono invece posizionate in maggioranza su fasi discendenti del ciclo di vita ed appartengono a settori tradizionali a tecnologia matura.

In queste situazioni il successore dovrebbe operare una rilettura e un arricchimento della formula imprenditoriale; il processo di successione, sovrapponendosi alle fasi di maturità o declino potrebbe così costituire un vero e proprio veicolo di cambiamento.

Dai dati rilevati emerge che il 65% delle imprese si trova in fase di maturità o declino e, in tali aziende, nonostante il manifestato orientamento a realizzare una successione strettamente fami-

Tipologie di transizione	Settori di appartenenza	
	Innovativi	Tradizionali
Familiare completa	48%	62%
Imprenditoriale	24%	12%
Proprietaria	18%	12%
Non familiare	10%	14%

Tabella 2. Prospettive di successione: differenze settoriali

Fase del ciclo di vita	Tipologia di transizione			
	Familiare completa	Imprenditoriale	Proprietaria	Non-familiare
Avvio	40%	19%	25%	16%
Sviluppo	46%	21%	24%	9%
Maturità	61%	13%	16%	11%
Declino	73%	8%	6%	13%

Tabella 3. Tipologia di transizione e fase del ciclo di vita

liare, solo nell'8% dei casi il fondatore è affiancato dall'erede nel governo. In ben il 40% delle imprese in fase di declino manca un potenziale successore. La situazione è decisamente critica se si pensa che, nelle imprese che si collocano nelle ultime fasi del ciclo di vita, nel 55% dei casi il processo di successione risulta non programmato e l'erede non è sufficientemente motivato ad entrare in azienda. Queste condizioni rendono il processo di transizione particolarmente difficile nelle imprese appartenenti ai settori tradizionali, nelle quali, l'effetto combinato dell'appartenenza a comparti produttivi scarsamente dinamici, della presenza di una formula imprenditoriale rigida e "povera", del posizionamento in fase di declino e della scarsa presenza di un successore motivato, determina l'instaurarsi di circoli viziosi che rischiano di portare in breve tempo all'estinzione dell'azienda.

Una situazione per certi versi più incoraggiante si osserva nelle imprese dei settori "innovativi". L'instabilità ed il dinamismo che caratterizzano questi comparti favoriscono l'adozione di formule imprenditoriali che sono il frutto di processi di apprendimento e selezione di nuove conoscenze e competenze. Molte di queste imprese si trovano, peraltro, ad affrontare la successione in fasi ancora ascendenti del ciclo di vita: questo elemento, favorisce indubbiamente lo svolgimento fisiologico del processo di ricambio al vertice. La realizzazione di un efficace processo di successione risulta agevolata anche da una maggiore "apertura culturale" che caratterizza le imprese dei settori innovativi e si riflette nell'ampliamento della compagine proprietaria a favore di attori esterni e nel coinvolgimento negli organi di governo e di gestione di soggetti non familiari portatori di specifiche competenze e professionalità. Anche il profilo personale del successore risulta importante: il 70% delle imprese impegnate nei settori ad alto tasso di innovazione presenta infatti un erede fortemente motivato a garantire la continuità dell'azienda. Da questa forte motivazione scaturisce un impulso al cambiamento organizzativo, che contribuisce a determinare la presenza di significative componenti innovative nella formula imprenditoriale in tutte le fasi del ciclo di vita.

### CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Le scelte che una transizione generazionale impone possono orientarsi verso una "professionalizzazione della famiglia", quando l'impresa intenda presentarsi sul mercato con dimensioni contenute e combinazioni produttive elementari, sfruttando il proprio patrimonio di competenze per mantenere posizioni salde su particolari segmenti del mercato, ma possono altresì implicare un maggiore distacco della famiglia dall'impresa (dal punto di vista del controllo proprietario e/o dell'esercizio delle funzioni di governo); quando vi siano prospettive di espansione in termini di articolazione organizzativa e ampiezza delle combinazioni produttive, che richiedono nuove risorse e capacità non presenti all'interno della famiglia. In tali situazioni si manifestano spinte verso una "managerializzazione" dell'impresa. Queste spinte devono essere recepite dalla famiglia proprietaria, la quale deve prendere atto che la successione strettamente familiare, nella proprietà e nella direzione dell'impresa, non è un imperativo categorico: le esigenze della famiglia e dell'impresa, ad un certo punto, possono divergere e allora è bene che l'impresa si stacchi dalla famiglia o che, quanto meno, si allentino i legami che avvincano l'una all'altra in un rapporto di dipendenza reciproca.

In tutti i casi, si comprende come il problema della successione debba collegarsi ad una attenta pianificazione delle modifiche istituzionali unita ad un efficace processo di delega del ruolo imprenditoriale. Il processo di transizione generazionale rappresenta un'occasione di rivitalizzazione delle imprese e uno strumento di rinnovamento dei loro orientamenti strategici fondamentali e delle loro originarie formule imprenditoriali. La necessità di "rileggere" in sede di successione l'orientamento strategico di fondo evidenzia il forte legame esistente tra le strutture di governo e il sistema di distribuzione del potere, da un lato, e la combinazio-

ne di variabili strategiche e socio-istituzionali funzionali alla vita duratura dell'impresa, dall'altro.

Nelle imprese studiate, la diffusa assenza di una chiara pianificazione del processo di transizione imprenditoriale unita a forti chiusure istituzionali, limita fortemente l'accesso alle opportunità evolutive fornite da una gestione attenta della successione. Tale situazione risulta particolarmente evidente nelle imprese operanti nei settori tradizionali, collocate nelle fasi terminali del ciclo di vita, che manifestano una scarsa apertura dell'assetto istituzionale e una spiccata propensione ad adottare soluzioni successorie, spesso non adeguatamente programmate, che si risolvono prevalentemente nell'ambito familiare, indipendentemente dalle esigenze di sviluppo dell'impresa.

Le imprese appartenenti ai settori ad alto tasso di innovazione evidenziano un maggiore dinamismo a livello di assetto proprietario e organi di governo, coerentemente con una maggiore varietà e variabilità di soluzioni strategiche. In queste imprese il processo di successione si innesta su realtà aziendali aperte al cambiamento. Il momento della transizione imprenditoriale determina l'avvio di circoli virtuosi, in quanto il successore, stimolato dall'ambiente aziendale, coglie l'aspetto strategico della delega imprenditoriale e si fa egli stesso portatore di competenze nuove e di ulteriori impulsi all'evoluzione e al cambiamento. In questo modo le basi per il vantaggio competitivo vengono continuamente riformulate, così da "prevenire" il declino del sistema e mantenere l'azienda su un sentiero "ascendente" di sviluppo.

### Riferimenti bibliografici

- AIROLDI G., GNAN L., MONTEMERLO D., *Strutture proprietarie, complessità gestionale e sistemi di governance nelle piccole e medie imprese*, 1998, in AIROLDI G., FORESTIERI G., *Corporate Governance: analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano.
- BARCA F., *Imprese in cerca di padrone. Proprietà e controllo nel capitalismo italiano*, Laterza, Roma, 1994.
- BOLDIZZONI D., CIFALINO A., SERIO L., *L'impresa familiare: modelli di analisi ed evidenze empiriche*. Paper presentato al Secondo Workshop "I Processi Innovativi nella piccola impresa", Urbino, 21-22 maggio 1998.
- BOLDIZZONI D., *L'impresa familiare*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 1990.
- BRUNETTI G., CORBETTA G., *Ruolo e funzionamento dei consigli di amministrazione nelle imprese di medie e grandi dimensioni a proprietà familiare*, 1998, in AIROLDI G., FORESTIERI G., *Corporate Governance: analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano.
- CODA V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in "Sviluppo e organizzazione", marzo-aprile, 1984.
- COMPAGNO C., *Tipologie strutturali e stadi di sviluppo nelle piccole e medie imprese*, in "Sinergie" n. 4, 1989.
- CONCA V., PERRINI F., *L'attivismo degli investitori istituzionali e la corporate governance*, 1998, in AIROLDI G., FORESTIERI G., *Corporate Governance: analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano.
- CORBETTA G., *Il caso italiano tra capitalismo familiare e mercato*, in AA.VV., *Proprietà e controllo nelle imprese italiane*, EGEA, Milano, 1995.
- DEMATTE C., CORBETTA G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993.
- GALLO M. A., *Etapas en el desarrollo de la empresa familiar*. Nota tecnica de la Division of Investigación del IESE, Barcelona, 1993.
- PENCARELLI T., *Leveraged buyout e processi di successione nelle imprese familiari*, in "Economia & Management", 5, 73-97, 1993.
- PERRINI F., *Finanza per la successione nelle PMI: private equity e imprese familiari*, in "Economia & Management", 2, 57-68, 1998.
- SCHILLACI, *I processi di transizione istituzionale nelle piccole e medie imprese*, Paper presentato al Secondo Workshop "I Processi Innovativi nella piccola impresa"; Urbino, 21-22 maggio 1998.

# Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore

LUCIA NAZZARO\*\* - MARTA UGOLINI\*\*\*

"Nei sogni cominciano le responsabilità"  
W.B. Yeats

## Abstract

Da più parti si stanno levando voci d'allarme sui rischi legati all'avvicinamento degli organi di governo nelle imprese minori. Si registra pure una proliferazione di strumenti a supporto del passaggio generazionale interno alla famiglia dell'imprenditore. Ponendosi nella prospettiva dell'impresa come sistema, che va ben al di là degli interessi familiari o della soggettività imprenditoriale, questo lavoro si propone di considerare percorsi alternativi già nelle fasi di avvio del processo di successione. Particolare spesse assume l'ipotesi di cessione dell'impresa al manager, secondo la formula del LBO. Tali soggetti debbono possedere, accanto a skill manageriali, specifiche doti imprenditoriali che vanno a costituire il substrato per la continuità e la vitalità d'impresa.

**Key words:** impresa minore, successione imprenditoriale, passaggio generazionale, continuità

*Alarm bells can be heard from various quarters as there is concern about the risks related to the turnover rate of the bodies governing small businesses. There is even a whole series of tools aimed at providing support for the handing over the reins of a business, within the same family, from one generation to another. This study aims to consider alternative approaches which can already be implemented at the starting up stage of succession, when considering businesses as "business systems", which have far wider interests than merely those of the family, or those of the individual entrepreneur. The hypothesis of handing over the business to managers, according to the LBO formula, in this way, takes on particular importance; any such individual managers must be particularly talented from the entrepreneurial point of view as well as having normal managerial skills. These talents will provide the basis from which the business will continue to draw its lifeblood and continuity.*

**Key words:** small business, management succession, handing over the business relay succession continuity

- \* Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni comuni, in sede di stesura finale i paragrafi 1, 2 e 3 sono da attribuirsi a Lucia Nazzaro, i paragrafi 4 e 5 a Marta Ugolini.
- \*\* Docente a contratto di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Verona.
- \*\*\* e-mail [lucia.nazzaro@economia.univr.it](mailto:lucia.nazzaro@economia.univr.it)  
Associato in Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Verona.  
e-mail [marta.ugolini@univr.it](mailto:marta.ugolini@univr.it)



### 1. L'attualità del problema del passaggio generazionale

Negli ultimi anni, il tema della successione o passaggio generazionale nell'impresa minore è diventato di grande attualità. In risposta ad una domanda in parte già manifestata, in parte ancora latente e con il significativo incoraggiamento degli organi supremi della Comunità Europea, diversi soggetti tra cui società di consulenza, associazioni di categoria, studiosi e professionisti si sono mossi proponendo specifici approcci volti a realizzare il trasferimento d'impresa nella prospettiva della sua continuità.

In effetti, il momento dell'avvicendamento delle persone che costituiscono l'organo di governo delle imprese minori è già scoccato o è prossimo per un numero considerevole di imprese in Europa e nel nostro Paese.

Considerato che lo sviluppo dell'attuale tessuto industriale italiano, in modo particolare nel Nord Est e nei distretti industriali, si può far risalire agli anni Sessanta<sup>2</sup> e Settanta, si può constatare come sia giunta l'ora, per parecchi imprenditori, di cedere, seppur gradualmente, il comando, dopo trenta o quaranta anni di attività.

I dati quantitativi provenienti da fonti diverse (scheda 1), anche se non sempre tra loro coerenti come metodologia di rilevazione e come risultati, forniscono una conferma sulla pervasività del problema della successione imprenditoriale per il sistema delle PMI.

**In Europa**  
In Europa, nei prossimi anni, circa 5.000.000 di PMI dovranno affrontare il problema della "continuità", dal momento che un imprenditore su tre è ultracinquantenne. Il rischio di un'insufficiente preparazione è che scompaia un milione e mezzo di piccole e medie aziende per un totale di oltre sei milioni di posti di lavoro.  
Fonte: Commissione Europea, Comunicazione pubblicata sulla G.U. n. 93 del 28.03.98.

**In Italia**  
Le imprese a rischio nel passaggio generazionale erano stimate nel 1999 in 20.000 l'anno, pari a circa un 40% delle imprese esistenti nel nostro Paese, nell'arco del decennio successivo.  
Fonte: Sda-Bocconi, 1999, cit in Marini D., "Giù le mani dall'eredità", *Panorama*, 17/5/2001, pag 153.

<sup>1</sup> L'organo di governo viene definito come "la componente logica dell'area decisionale cui sono attribuite le scelte in merito alla definizione degli indirizzi strategici e alla predisposizione di adeguati meccanismi di integrazione e coordinamento delle diverse componenti operative, atti a preservare l'unitarietà e l'integrità del sistema stesso". Cfr Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*. Vol. I. L'impresa sistema vitale, Cedam, Padova, 2000, p. 209.

<sup>2</sup> In base ai dati ISTAT del 5° Censimento generale dell'Industria e del Commercio del 1971 le unità locali erano passate a 2.425.204, per un numero di addetti pari a 11.77.533 a fronte di 2.079.540 unità locali e 9.463.457 addetti del 1961 (4° Censimento).

### Nel Nord-Est

Nelle regioni del Nord-Est, sono circa 120.000 le PMI che si trovano o si troveranno nei prossimi anni a confrontarsi con il passaggio generazionale, con il rischio per 400-410.000 lavoratori di doverli riqualificare.

Fonte: Studio Centro Veneto, *Per la continuità competitiva delle PMI. Progetto Ri-lancio*, Vicenza, ottobre 2002, pag. 20.

### Scheda 1. La pervasività del passaggio generazionale: alcuni dati quantitativi

E' ben vero che le cifre indicate comprendono imprese del tutto eterogenee tra di loro, per settore, dimensione, struttura proprietaria, propensione all'export e all'innovazione. Tuttavia il numero complessivo di imprese potenzialmente coinvolto nel rischio successione non può non destare allarme, anche se una chiave di lettura esclusivamente quantitativa del fenomeno appare necessariamente riduttiva.

Altre ricerche<sup>3</sup> sottolineano ulteriormente in chiave quantitativa il rischio del passaggio generazionale ai fini della sopravvivenza. Si stima infatti che non più del 32% delle imprese familiari sopravviva alla seconda generazione e non più del 15% alla terza.

Il problema della composizione dell'organo di governo si accentua infatti con il frazionamento delle quote nel passaggio dalla seconda alla terza generazione ed in quelli successivi<sup>4</sup> ed anche l'individuazione di una figura imprenditoriale "di riferimento" diventa sempre più difficile con l'allargamento del novero dei soggetti che vantano diritti ereditari sull'azienda.

La consapevolezza riguardo la criticità del passaggio generazionale sembra essere anch'essa in aumento, come risulta da un'indagine su 500 imprenditori di PMI veneti svolta in due momenti successivi. Se infatti nel 1995 alla domanda sull'attualità del problema del passaggio generazionale, aveva risposto in modo affermativo il 37% degli intervistati, nel 2001 la percentuale è salita al 57%<sup>5</sup>.

Come si accennava, il tema ha assunto particolare rilevanza tra studiosi e

<sup>3</sup> Ricerca Doxa-Il Sole 24 Ore su un campione di imprese familiari tra i 20 e i 250 dipendenti, cit in Filippello R., "Le aziende familiari: la situazione in Italia", in AA.VV., *La successione generazionale nelle imprese*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2000.

A risultati quasi analoghi proviene una più recente ricerca realizzata su un campione di 150 imprese friulane, che segnala nel 31% la quota di imprese gestita dalla seconda generazione imprenditoriale e nel 19% la quota gestita dalla terza. Mestroni R., "L'impresa va a scuola di successione", *Il Sole 24 Ore Nord Est*, 11 luglio 2003. Si tratta di una ricerca realizzata dal Dipartimento di Scienze economiche dell'Università di Udine, i cui risultati sono presentati in Compagno C., a cura di, *Pmi in transizione. Una comparazione internazionale*. Utet Libreria, Torino, 2003.

<sup>4</sup> Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione nelle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993.

<sup>5</sup> Studio Centro Veneto, *Indagine ISPO 2001*, Vicenza, 2001.



consulenti sulla scia di alcuni provvedimenti normativi di emanazione comunitaria, in particolare una Raccomandazione della Commissione Europea del 1994<sup>6</sup>, e successivi provvedimenti e studi. In particolare gli obiettivi della *Raccomandazione* invitano gli Stati membri "ad adottare le misure necessarie per facilitare la successione nelle piccole e medie imprese ed il mantenimento dei posti di lavoro...".

Qualche anno più tardi, nel 1998, la Commissione Europea aveva verificato l'attuazione delle iniziative proposte, riassumendole in una Comunicazione<sup>7</sup>. Il tutto nell'intento di stimolare i paesi membri all'adeguamento delle proprie normative per favorire la trasmissione delle PMI<sup>8</sup>.

A tali provvedimenti hanno fatto seguito alcune modifiche nelle legislazioni dei singoli Stati membri<sup>9</sup>, tra le quali si possono far rientrare, in una visione ampia, anche le norme italiane sulla detassazione ed agevolazione su successioni e donazioni<sup>10</sup>.

Da parte loro le associazioni di categoria stanno muovendo, soprattutto a livello locale, nella direzione dell'elaborazione dei percorsi di accompagnamento degli imprenditori<sup>11</sup>.

6 Commissione delle Comunità Europee, *Raccomandazione sulla successione nelle piccole e medie imprese*, 7 dicembre 1994, G.U. n. 385 del 31 dicembre 1994.

7 Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione sul trasferimento delle piccole e medie imprese*, Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, rif. C 93/2 del 28 marzo 1998.

8 Secondo le istituzioni comunitarie, non si tratta solo di promuovere le condizioni migliori per la nascita di nuove imprese ma anche di "incoraggiare i potenziali imprenditori a prendere in considerazione il rilevamento piuttosto che la costruzione ex novo di un'impresa" e pure "rendere più interessanti gli spin-off". Commissione delle Comunità Europee. *Libro verde. L'imprenditorialità in Europa*, Bruxelles, 21 gennaio 2003.

9 Ancora molte misure, in più della metà dei campi di azione indicati dagli esperti, rimangono inattuati, come viene precisato nella Relazione finale del gruppo di esperti sul trasferimento delle piccole e medie imprese, Commissione Europea, Direzione generale per le imprese, maggio 2002. Così, per l'Italia, non è ancora stato rimosso il vincolo dell'unanimità nelle decisioni degli eredi e non si sono prese misure specifiche per favorire la vendita ai dipendenti o la creazione di cooperative tra gli stessi. Per questo ed altri aspetti si veda European Commission, *Report of the bear project on the transfer of Businesses*, Vienna, 23 - 24 settembre 2002, consultabile all'indirizzo web: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm). Cfr Balestri A., "In Italia troppi ostacoli ai passaggi generazionali", *Il Sole 24 Ore*, 10 aprile 2002.

10 Legge 18/10/2001 n. 383, art. 13.

11 A titolo di esempio si ricorda il progetto "Crescere nella Continuità e Nuovo Sviluppo" dell'Associazione Industriale di Vicenza, promosso dall'Associazione Industriali di Vicenza, che si prefigge di affrontare il tema come "un filone normale e non straordinario, in una prospettiva di cultura d'impresa nuova e più ampia, consapevole delle insidie, ma anche della possibilità di governarlo". Il progetto si articola in fasi, di cui la prima prevede la raccolta di testimonianze dirette degli imprenditori, a cui fanno

Sulla Rete, poi, una variegata categoria di soggetti offre supporti di consulenza e formazione alle imprese coinvolte nella successione imprenditoriale: dagli studi e società di consulenza ai club di distretto, dalle associazioni imprenditoriali e sindacali alle camere di commercio (scheda 2).

#### Società e studi di consulenza:

[www.generazionale.it](http://www.generazionale.it)  
[www.ambrosetti.it](http://www.ambrosetti.it)  
[www.studiocentro.com/veneto](http://www.studiocentro.com/veneto)  
[www.kit.brunello.net](http://www.kit.brunello.net) (iniziativa specifica di Studio Centro Veneto)  
[www.progettoiimpresa.it](http://www.progettoiimpresa.it)  
[www.resfaruliaris.it](http://www.resfaruliaris.it)  
[www.inamys.it](http://www.inamys.it)  
[www.cape.it](http://www.cape.it) (Società di gestione fondi di investimento)  
[www.efamilybusiness.com](http://www.efamilybusiness.com)  
[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com), con il collegato italiano  
[www.pruifinance.net/show.jsp?page=953](http://www.pruifinance.net/show.jsp?page=953)  
[www.sviluppoimpresa.com/percorsi/family/index.html](http://www.sviluppoimpresa.com/percorsi/family/index.html)

#### Associazioni ed enti senza scopo di lucro:

[www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)  
[www.generazioneimpresa.com](http://www.generazioneimpresa.com) (Camera di Commercio di Bologna)  
[www.ist.it/servizi/caaff/doc/success\\_in%20pi%20a%20f9.htm](http://www.ist.it/servizi/caaff/doc/success_in%20pi%20a%20f9.htm)  
[www.club-formazione.it/impresafamiliare.htm](http://www.club-formazione.it/impresafamiliare.htm)  
[www.clubsuccessione.org](http://www.clubsuccessione.org) (distretto industriale di Lumezzane)  
[www.sme-transfer.net](http://www.sme-transfer.net)  
[www.formaper.it/show.jsp](http://www.formaper.it/show.jsp)  
<http://www.bmcres.it/sviluppo/passaggio.htm> (Regione Friuli Venezia Giulia)

#### Scheda 2. Una selezione di siti e pagine Internet sul passaggio generazionale

Scorrendo l'ampia documentazione presente, si ha la sensazione però che,

seguito momenti informativi e di approfondimento, con incontri tra imprenditori senior, tra imprenditori junior o per gruppi misti, fino a raggiungere la creazione di un vero e proprio servizio specializzato per aiutare le imprese ad "... attuare la continuità di una leadership competitiva".

Come altro esempio si cita il programma "Passaggio generazionale e trasmissione d'impresa" dell'Assindustria di Udine, che prevede un percorso di formazione articolato su 12 mesi ed un supporto di consulenza finalizzato a consolidare la struttura aziendale. In particolare sono previsti contributi a parziale copertura delle spese di progetto (analisi dell'azienda e del suo piano di sviluppo, formazione del successore ma anche acquisto di beni strumentali. I finanziamenti sono erogati su progetti che si concretizzano in un passaggio generazionale nell'arco di 36 mesi, a pena di decadenza. <http://www.regione.fvg.it/artigianato/solofesto/bxt-continuita.htm>

accanto a chi nutre una preoccupazione obiettiva per il passaggio generazionale, vi siano molte iniziative di puro business<sup>12</sup>, volte a sfruttare una forte domanda<sup>13</sup> di supporti alla successione interna alla famiglia.

Non sempre però lo scenario della successione interna è quello che assicura all'impresa le migliori prospettive di sopravvivenza e sviluppo, nell'ottica della continuità dell'organismo aziendale. Più che promuovere pacchetti "preconfezionati" per il passaggio del governo dell'impresa agli eredi, è forse opportuno avviare un ragionamento sulle possibili alternative a questo scenario. E' ciò che si cercherà di fare in questo lavoro, dopo aver considerato i caratteri distintivi del passaggio generazionale interno accanto agli approcci prevalenti alla sua "gestione".

## 2. Il passaggio interno all'impresa familiare: comportamenti tipici ed errori

La questione dell'avvicendamento delle persone al vertice si pone per quelle imprese caratterizzate da una proprietà concentrata, nelle mani di ristretti gruppi familiari o anche di una sola persona. Oltre che concentrata, in queste imprese la proprietà è anche decisamente attiva sul piano delle scelte strategiche ed operative.<sup>14</sup>

La realtà dell'impresa come diretta emanazione dell'imprenditore e della sua famiglia è ampiamente diffusa nel nostro Paese e non solo nelle classi dimensionali minori. In effetti, se è vero che l'assoluta maggioranza delle PMI italiane è controllata da una famiglia, allo stesso tempo è altrettanto vero che nella classifica

<sup>12</sup> Basta digitare "passaggio generazionale" su qualsiasi motore di ricerca in Internet ed ecco comparire centinaia di siti, solo in Italia, spesso di singoli professionisti o di studi tradizionali di consulenza che hanno "fittato" il business. Un esempio di tale interesse di tipo commerciale può essere rappresentato dallo slogan pubblicitario di una scuola privata che istituisce un sedicente "liceo aziendale" e lo pubblicizza così: "Ti prepara al ricambio generazionale nelle imprese". In realtà si tratta di un liceo scientifico, nel cui piano di studi sono state aggiunte ben 5 materie (Economia aziendale, Diritto, Economia (Politica??), Psicologia, Informatica) alle già numerose 10 discipline previste dal corso di base. Ci si interroga sulla valenza formativa di un percorso di studi per adolescenti con 15 materie alla settimana.

<sup>13</sup> Ben il 93 % di un campione di imprenditori intervistati chiede o chiederà aiuto nel passaggio generazionale. Cfr. Mestromi R., "L'impresa va a scuola...", op. cit.

<sup>14</sup> Nell'ambito delle diverse forme di governo della struttura aziendale, si può distinguere una proprietà assenteista, tipica delle public company, da una proprietà organizzata e presenzialista. All'interno di quest'ultima occorre ancora separare una proprietà imprenditoriale in senso stretto da una proprietà dominata da istituzioni finanziarie (merchant bank, fondi di investimento, venture capital e altri). Cafferata R., Caselli L., "Proprietà e direzione nel governo delle imprese", in Caselli L., a cura di, *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, Vol. 1, Franco Angeli, Milano, 1995, pag. 451.

delle prime 100 società italiane per fatturato 42 sono tramandate di padre in figlio<sup>15</sup>.

Lo stretto legame esistente tra impresa ed imprenditore rende massimo l'impegno e garantisce la totale disponibilità di quest'ultimo, pronto anche a grandi sacrifici pur di raggiungere il successo, poiché l'azienda costituisce non solo una fonte di benessere economico e di prestigio sociale<sup>16</sup>, ma diventa uno strumento di autorealizzazione<sup>17</sup> tale da portare, in molti casi, il nome dell'imprenditore o della sua famiglia.

Tuttavia la dipendenza esclusiva dalla forza propulsiva del fondatore rischia di pregiudicare la sopravvivenza dell'impresa, poiché con il trascorrere degli anni può accadere che l'imprenditore, esaurita l'intuizione iniziale, entri in una fase di "immobilismo" decisionale in cui replica le soluzioni risultate vincenti in passato. Può anche succedere che il soggetto restringa il suo campo di attività ad un'ottica puramente operativa, senza una visione di ampio respiro, e si limiti ad affrontare le emergenze quando si sono già manifestate.<sup>18</sup>

Seppure questi scenari non si dovessero manifestare, in ogni caso il legame impresa-imprenditore pone le premesse per la creazione di un pericoloso "vuoto di potere" dietro all'unico o ai pochissimi soggetti costituenti il nucleo imprenditoriale, "così che una qualunque assenza dell'imprenditore e il suo stesso invecchiamento - inesorabile al passare del tempo - tendono ad ingenerare una paralisi gestionale, con danni considerevoli per l'equilibrio aziendale di lungo termine".<sup>19</sup>

A ciò si aggiunge il fatto che dove la coincidenza tra proprietà e controllo si

<sup>15</sup> Fava F., "Di padre in figlio... La statfetta in azienda", *Corriere Lavoro*, 7 febbraio 2003.

<sup>16</sup> Obiettivo fondamentale dell'imprenditore è quello di "avere un'impresa forte, in grado di svilupparsi e di assicurargli rispetto ed ammirazione nella cerchia competitiva più ristretta in cui opera e in quella più ampia della collettività nella quale e per la quale l'impresa atua la sua specifica operatività". Cfr. Sciarrelli, il quale si riferisce a Schumpeter e a Sylos Labini: Sciarrelli S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2001.

<sup>17</sup> "Ogni piccola impresa è un mondo, un mondo costruito a immagine e somiglianza dell'imprenditore. L'imprenditore è il creatore che si identifica con la sua creazione. Non è certo solo "lavoro" il suo, "pane guadagnato con il sudore della fronte". E' realizzazione di sé. E' manifestazione del carattere, degli atteggiamenti, delle conoscenze. L'imprenditore lega all'impresa non solo il tempo di lavoro, ma tutto il tempo, non solo la realizzazione professionale, ma la propria affermazione, in senso complessivo". Cfr. Varanini F., "La professionalità come piacere e come gioco", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 186, luglio-agosto 2001.

<sup>18</sup> Dal 1° Rapporto "L'Italia delle imprese", Fondazione Nord-Est, aprile-maggio 2002, emerge l'osservazione che l'imprenditore di oggi è spesso l'operato di ieri ed il successo maturato in condizioni di mercato meno vaste ed incerte gli rende difficile riconoscere l'esigenza di un nuovo stile di conduzione d'impresa, che comporti atteggiamenti di trasparenza, innovazione organizzativa e pianificazione di medio/lungo termine a lui sconosciuti. Cfr. Marini D., Bordignon F., Ferraro F., Oliva S., Pedrong, Turato F., *L'Italia delle imprese*, 1° Rapporto di ricerca, Fondazione Nord-Est, Venezia, maggio 2002.

<sup>19</sup> Corno F., "imprenditorialità", in Caselli L., a cura di, *Le parole dell'impresa*, op. cit., p. 480.

realizza in un unico contesto familiare<sup>20</sup>, la difficile convivenza tra i principi ed i modi di ragionare tipici della famiglia e quelli dell'impresa rischia di compromettere ancor più le prospettive di sopravvivenza aziendale.

Nell'ambito familiare sono predominanti i legami d'affetto ed è naturale voler realizzare un clima di serenità e stabilità, al fine di garantire sicurezza e protezione a tutti i componenti<sup>21</sup>, mentre la gestione d'impresa si caratterizza proprio per l'assunzione di rischi, per rapporti anche conflittuali, oltre che per l'enfasi sui risultati<sup>22</sup>.

Infatti, la gestione di un'impresa comporta l'assunzione fisiologica del rischio volto alla creazione di valore ed esige strategie che mettano in gioco le abilità e le competenze dei suoi componenti.

In definitiva, il legame impresa-imprenditore e la relazione con la famiglia potrebbero mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'organizzazione in ragione di possibili conflittualità nei reciproci rapporti e in mancanza di un progetto di rigenerazione imprenditoriale, capace di ricostruire in forme diverse la visione alla base della nascita d'impresa. Questo rischio è particolarmente accentuato proprio nella fase di passaggio generazionale, che come si è visto si sta avvicinando a rapidi passi per un gran numero di imprese minori.

Nonostante le imprecisioni che tutte le generalizzazioni comportano, si proverà ora a delineare alcuni comportamenti ed atteggiamenti tipici dell'imprenditore-fondatore nella fase del passaggio generazionale.

Già si è accennato al fatto che spesso l'imprenditore-fondatore tende a considerare l'azienda come una propria "creatura"<sup>23</sup> ed a mantenerne stretto il controllo: questo carattere accentratore, oltre a ostacolare l'inserimento di risorse manageriali specializzate nella struttura organizzativa e a pregiudicarne lo sviluppo<sup>24</sup>, finisce per generare un atteggiamento contraddittorio.

<sup>20</sup> In Italia (ma la realtà europea non è poi così distante), secondo l'ISTAT, il 90% circa delle imprese esistenti è controllata da famiglie e crea i due terzi del Pil e dei posti di lavoro. Cfr. European Commission, *Report of the best project on the transfer of Business*, Vienna, sept. 2002; European Charter for Small Enterprises, *Pensare in Piccolo in un'Europa che si allarga*. Comunicazione al Consiglio e al Parlamento Europeo, Bruxelles, 21/01/03, [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/SME-package/doc/com26\\_it.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/SME-package/doc/com26_it.pdf)

<sup>21</sup> Non sono affatto rare le situazioni in cui strategie di crescita sono pensate ad hoc per creare condizioni organizzative idonee all'ingresso in azienda, in posizioni di vertice, di un membro della famiglia, più che per sfruttare opportunità competitive percepite. Cfr. Padroni G., *Lo sviluppo della piccola e media impresa: vincoli ed opportunità*, Franco Angeli, Milano, 1993.

<sup>22</sup> Bronzato M., "Il sistema famiglia: autonomia e interdipendenza. Separazione dei problemi e reciproche influenze", in AA.VV., *La successione generazionale nelle imprese*, op. cit. Colagrande F., Grandina D., "Aspetti organizzativi e gestionali", in AA.VV., *La successione d'azienda*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2001.

<sup>23</sup> Varanini F., "La professionalità...", op. cit.

<sup>24</sup> Il carattere accentratore dell'imprenditore, la limitatezza della delega finiscono per impoverire il ruolo dei collaboratori diretti, generando problemi di motivazione: "cio

Così, se da un lato l'imprenditore è consapevole dell'esigenza di agevolare il passaggio della conduzione agli eredi ed anzi desidera mantenere il ruolo di governo "in famiglia", dall'altro non vorrebbe cedere il comando, riponendo fiducia solo nelle proprie capacità imprenditoriali<sup>25</sup>.

Secondo una lettura psicologica, l'imprenditore può inconsciamente interpretare il momento della cessazione della sua funzione di guida come il sopraggiungere della morte e, d'altro canto, per il figlio-erede, la successione al padre può essere vista, sempre a livello inconscio, come l'uccisione del padre necessaria per l'affermazione dell'io<sup>26</sup>.

Anche nei casi in cui il soggetto si renda conto dell'opportunità di avviare un graduale inserimento di forze nuove nella conduzione dell'impresa, egli è spesso incline a considerare l'impresa come "bene di famiglia", da difendere dall'esterno e da conservare nella sua intimità.

Per questo motivo, l'imprenditore tende a limitare la scelta dei suoi successori all'ambito familiare, commettendo l'errore di ritenere che i figli (o i fratelli o il coniuge) condividano e sentano come proprio il mondo creato dal fondatore a sua immagine.

implica che le posizioni manageriali all'interno delle PMI possono risultare scarsamente appetibili a tecnici o manager brillanti e preparati...". Cfr. Dubini P., "Piccole imprese" in Caselli L., a cura di, *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, Vol. 1, Franco Angeli, Milano, 1995, p. 231

<sup>25</sup> "Quando gestisce la sua impresa, l'imprenditore dà tutto se stesso e interpreta differenti ruoli, con grande enfasi, come se si trovasse su di un palcoscenico. La durata della rappresentazione non costituisce un problema per il protagonista che non si preoccupa di dover interrompere lo spettacolo, tanto è concentrato nella gestione della sua impresa". Jovenitti P., *Strategie mobilitari per la continuità e la successione d'impresa*, Egea, Milano, 1998, cit. in Buzzavo F., "Il cambiamento generazionale", *Il Commercialista Veneto*, n. 130, Associazione dei dottori commercialisti delle Tre Venezie, luglio/agosto 1999, p. 3.

<sup>26</sup> "Il paradosso del successo che induce il padre a continuare a fare le cose come le ha sempre fatte perché è proprio così che ha avuto successo impedisce o comunque rallenta quei processi di innovazione, di ridefinizione della *business idea* di cui il figlio può essere portatore", Zan S., "Premessa all'edizione italiana. La questione della trasmissione d'impresa", in Bauer M., *Tra impresa e famiglia*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997, p. 29. Molti comportamenti distorti legati ai processi di transizione esprimono fenomeni di resistenza al cambiamento, cioè volti a mantenere lo status quo nel caso in cui vi siano pressioni verso un cambiamento. Schillaci C.E., *I processi di transizione imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 1990.

<sup>26</sup> Per una rassegna dei principali filoni di analisi psicologica al tema della successione cfr. Montanari S., *Le aziende familiari. Continuità e successione*, Cedam, Padova, 2003, pp. 96 e ss. Sull'inconscio nelle organizzazioni cfr. Obholzer A., Zagier Roberts V., *The unconscious at Work*, Routledge, London, 1994.

Nella famiglia, d'altra parte, risulta spesso arduo accettare che un erede possa non avere le caratteristiche per la conduzione di un'impresa, così come è difficile riconoscergli aspirazioni ed attitudini diverse, che lo allontanano dal "bene" di famiglia.<sup>27</sup>

Dalla contaminazione reciproca di tutti questi fenomeni, prevalentemente di natura psicologica, derivano alcuni tipici errori, che si riscontrano di frequente.

Il principale riguarda la rimozione del problema di scelta dell'erede più adatto a succedere all'imprenditore. Probabilmente per non far torto a nessuno, in molti casi risulta assai difficile identificare, sempre che esista tra gli eredi, un leader riconosciuto a cui delegare la responsabilità delle decisioni strategiche.

Di conseguenza, all'atto della successione, vengono solitamente assegnate delle quote di proprietà dell'azienda in parti uguali, con un forte rischio di ingovernabilità derivante dall'assenza di un soggetto economico.

Può anche accadere che l'ingresso delle nuove generazioni in azienda avvenga con l'attribuzione di compensi o retribuzioni uguali per attività di diversa responsabilità svolte dai vari eredi. Tali scelte possono falsare le performance aziendali, poiché demotivano le persone che veramente esprimono competenze e dedizione.

Infine, può accadere che gli eredi succedano ai "padri" senza adeguata preparazione e motivazione, solo in virtù dell'appartenenza alla famiglia e in questi casi si possono scatenare dei conflitti, oltre che tra eredi, anche con i livelli dirigenziali ed esecutivi della struttura organizzativa.

I legami d'affetto, quindi, pur essendo un punto di forza delle imprese familiari<sup>28</sup> se creano unità ed impegno, possono portare a scelte non razionali all'atto della successione imprenditoriale. In definitiva, i rischi che si corrono possono riguardare tanto l'ingovernabilità e la riduzione del commitment di alcuni soggetti chiave, quanto l'annacquamento dei livelli di professionalità e il manifestarsi di disarmonie organizzative. Elementi questi che indeboliscono significativamente l'impresa familiare all'atto della successione, pregiudicandone le possibilità di sopravvivenza in un ambiente complesso.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Bauer M., *Tra impresa e famiglia*, op. cit.

<sup>28</sup> Al riguardo vi è chi sostiene che il capitale umano ed intellettuale di un'impresa di famiglia dipende dalla fiducia tra i membri della famiglia, oltre che dall'amore per il business. Corbetta G., "Family as a patchwork", paper presented at *The 12th Annual World Conference of Family Business Network*, Rome, 3 - 6 October 2001.

<sup>29</sup> La vita media aziendale, secondo una ricerca svolta da McKinsey è significativamente più breve, quasi della metà, per le imprese familiari (vita media 24 anni) rispetto alle imprese non familiari (vita media 45 anni). Jenna R., "La sfida della crescita per le imprese familiari", Seminario presso l'Università degli Studi di Verona, 28 gennaio 2003.

### 3. Gli approcci prevalenti alla "gestione" del passaggio generazionale

Di fronte a siffatto scenario, proprio considerando i tipici comportamenti ed errori dell'imprenditore e della famiglia nella gestione del passaggio generazionale, sono stati proposti alcuni approcci e strumenti, accomunati dall'obiettivo di fondo del mantenimento dell'impresa in famiglia.

Ponendosi in questa precisa prospettiva, si propone un'idea di successione come percorso<sup>30</sup>, da preparare e pianificare adeguatamente, prevedendo al suo interno la selezione degli eredi più adatti, la formazione delle nuove generazioni, "l'accompagnamento" di consulenti e tutor, il tutto fondato su un patto di famiglia che assicuri il consenso sugli aspetti basilari.

Un passo operativo fondamentale nella gestione del passaggio generazionale interno consiste allora in una corretta e anticipata pianificazione degli interventi<sup>31</sup> perché permetta di analizzare costi e benefici del passaggio ed eventualmente di procurare le risorse finanziarie ed umane necessarie. Tale pianificazione richiede tempi lunghi e non sempre termina con il raggiungimento dell'obiettivo inizialmente fissato.<sup>32</sup>

Gli ambiti nei quali si dovrebbe sviluppare la pianificazione sono tre: l'ambito familiare, aziendale e patrimoniale<sup>33</sup>. La pianificazione familiare dovrebbe prevedere punti condivisi, e non imposti, dai componenti della famiglia, per arrivare ad un vero e proprio "patto di famiglia". Da tale accordo dovrebbero emergere chiaramente le finalità condivise e i passaggi per raggiungerle. Laddove i possibili successori siano più di uno, andrebbe con fermezza ricercata l'attribuzione dei ruoli più adatti ai singoli, non tanto in base alla loro disponibilità, quanto alle precise necessità di sviluppo dell'impresa. Un buon patto di famiglia porta a stabilire accordi precisi e chiari che in seguito dovranno essere rispettati sia dai soci attivamente impegnati in azienda, che dai semplici soci-investitori.

<sup>30</sup> Al riguardo si veda la rassegna del cosiddetto approccio evolutivo alla successione presentata in Montanari S., *Le aziende familiari*, op. cit., p. 104 e ss.

<sup>31</sup> Il grande segreto per affrontare con successo il tema della successione familiare in azienda è quello di convincersi che non siamo di fronte ad un fatto, ma a un processo", Piantoni G., *La successione familiare in azienda*, Etas, Milano, 1990, p. 195.

<sup>32</sup> Infatti si tratta di un percorso complesso e non univoco, che deve potersi adattare ed assestare, in itinere, sulle base dei mutevoli scenari e degli imprevisti che di volta in volta si presentano. Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>33</sup> La corretta gestione di un processo di transizione presuppone capacità di apprendimento e reazione da parte dell'impresa, cioè disponibilità di energie (...) positivamente dirette verso il cambiamento... Schillaci C.E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale*, op. cit., p. 15

La pianificazione si sviluppa trattando i molteplici aspetti del passaggio generazionale, oltre a quello economico qui esposto. In particolare sono da curare l'aspetto giuridico, fiscale e soprattutto psicologico. Galezzo S., "Ineluttabilità della successione e necessità di una pianificazione", in AA.VV., *La successione generazionale nelle imprese*, op. cit.

evidenziare dei conflitti da risolvere, per stabilire poi i nuovi assetti proprietari e l'eventuale ricorso a capitale di terzi.

Orbene, i citati approcci al passaggio generazionale sembrano risentire di un orientamento a senso unico: quello alla successione interna alla famiglia. Ma questa è davvero una strada obbligata per la continuità dell'impresa? Si può ragionevolmente sostenere che il successo del passaggio generazionale sia legato al subentro degli eredi all'imprenditore? Vi sono degli scenari alternativi, in grado di contribuire al rafforzamento dell'organismo aziendale?

#### 4. Verso la continuità d'impresa: alcune considerazioni di opportunità e di metodo

I concetti di impresa come "istituto" o come "sistema", generalmente affermati ed accettati dalla dottrina economico-aziendale italiana<sup>40</sup>, propongono un'interpretazione dell'impresa che supera la "semplice" proiezione della soggettività imprenditoriale per assumere proprio la continuità d'impresa quale elemento distintivo.

L'impresa-istituto, introdotta da G. Zappa, si caratterizza per l'essere *destinata a perdurare nel tempo*, alla "ricerca di continuità economica per un'opera non mai compiuta"<sup>41</sup>. L'impresa-sistema, pur nella varietà delle interpretazioni proposte<sup>42</sup>, risulta in definitiva portatrice di finalità proprie<sup>43</sup>, che mettono in primo piano la

investimento". Cfr. Brunetti G., Camuffo A., Marzotto. *Continuità e sviluppo*, Iseidi, Torino, 1994, p. 28.

40 Ordanini A., "Teorie e modelli di impresa", in Pivato S., a cura di, *Economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano, 2003, p. 43; Borroni E., "La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale", in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Tomo Primo. Istruzioni di economia d'azienda*, Egea, Milano, 1993.

41 "Un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, il procacciamento ed il consumo di ricchezza". Zappa G., *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1957, pag. 37. Masini definisce l'impresa come un istituto economico duraturo nel tempo. Masini C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970, p. 10.

42 "Molteplici rappresentazioni dell'impresa come sistema sono state elaborate nel tempo mediante il ricorso all'approccio analogico e metaforico, nel tentativo di trasporre all'indagine sulla struttura e sul comportamento delle organizzazioni imprenditoriali conclusioni rilevanti emerse in specifici ambiti disciplinari". Cfr. Golimelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit., vol. I, p. 38. Al riguardo si segnalano le concettualizzazioni dell'impresa come sistema meccanico, come sistema organico, come sistema cibernetico, come sistema auto-poietico, come sistema cognitivo. *Ibidem*, p. 40 e ss.

43 Di particolare interesse è l'impostazione di Vicari che definisce l'impresa come sistema auto-poietico, destinato cioè a guidare autonomamente i propri processi di funzionamento e sviluppo. Vicari S., *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas Libri, Milano, 1991.

Un altro passo da compiere consiste nell'individuare gli eredi adatti e disponibili<sup>34</sup>; i componenti dell'impresa dovrebbero, infatti, essere scelti in base al reale possesso di caratteristiche imprenditoriali e manageriali adatte allo sviluppo dell'impresa, scontando il fatto che i tratti imprenditoriali non sono ereditari, mentre ognuno ha diritto di perseguire, compatibilmente con la realtà che lo circonda, i propri sogni<sup>35</sup>.

Ciò premesso, sarà opportuno prevedere per gli eredi percorsi di formazione e tirocinio preferibilmente in contesti diversi dall'azienda di famiglia, tali da fornire opportunità di crescita professionale; non andranno dimenticati periodi di vita all'estero, sia per la conoscenza delle lingue straniere che per il contatto con abitudini e costumi diversi<sup>36</sup>. Altri punti da chiarire nel patto di famiglia sono relativi alle modalità di distribuzione delle quote sociali, alle cariche istituzionali da attribuire, alle modalità ed i tempi della successione, alle modalità di gestione dei conflitti familiari ed ai fabbisogni finanziari della famiglia<sup>37</sup>.

La seconda parte della pianificazione riguarda l'aspetto strategico aziendale e si concretizza nello stabilire i percorsi evolutivi dell'impresa, da perseguire senza subordinare lo sviluppo stesso agli esiti dell'operazione di successione. Nella definizione delle strategie andranno fissati gli obiettivi e le politiche di gestione relativi alle varie aree funzionali, così come si stabiliranno le azioni, gli strumenti e i meccanismi di controllo per il raggiungimento degli stessi<sup>38</sup>.

Infine la pianificazione patrimoniale dovrà definire l'entità dei fabbisogni finanziari necessari alla realizzazione delle strategie aziendali, nonché considerare le disponibilità e le esigenze finanziarie della famiglia<sup>39</sup>. Questi due punti possono

34 Ward J.L., *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990; Bauer M., *Tra impresa e famiglia*, op. cit.

35 L'imprenditore che ha avuto successo inseguendo e sviluppando il proprio sogno imprenditoriale, dovrebbe di conseguenza comprendere ed agevolare il percorso dei figli verso l'individuazione dei propri desideri e delle proprie predisposizioni. I figli, da parte loro, ereditano una realtà, anche patrimoniale, che deve essere salvaguardata ed occorrerebbe coltivarne i fattori di continuità, quali la cultura, l'educazione ed i valori condivisi.

36 Il percorso di formazione si completa talvolta con l'affiancamento al giovane di un tutor, un manager esperto che accompagna il giovane nelle prime esperienze, permettendogli comunque anche di sbagliare. Dragoni M., "Strumenti di delega dei poteri da una generazione all'altra", in AA.VV., *La successione generazionale nelle imprese*, op. cit. Galasso S., "Intellettabilità della successione e necessità di una pianificazione", in AA.VV., *La successione generazionale nelle imprese*, op. cit.

37 E' questa la sede opportuna per analizzare la struttura economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa e verificarne le reali possibilità. Laddove, a titolo esemplificativo, le risorse finanziarie fossero scarse, si potrebbe cominciare a prendere in considerazione l'ipotesi di apertura del capitale sociale all'esterno con il conseguente impatto sugli assetti societari.

38 Pietro Marzotto afferma: "quando il numero degli azionisti cresce in misura rilevante (...) e quando le dimensioni dell'impresa siano significativamente cresciute nel tempo" la cosa più importante da perseguire è di assicurare ad ogni socio la liquidità del proprio



sopravvivenza del sistema stesso, la sua *perpetuazione nel tempo*<sup>44</sup>.

Coerentemente, il ciclo di sviluppo aziendale potrebbe, almeno in via teorica, portare ad "una crescita costante e ad un rafforzamento del sistema-impresa nell'ambiente in cui opera", non esistendo dei limiti oggettivi all'espansione aziendale<sup>45</sup>.

Ancora, il concetto di organizzazione, sovente accostato a quello di impresa<sup>46</sup>, conterrebbe al proprio interno un richiamo alla "capacità di sopravvivenza ai propri membri" posseduta dall'organizzazione stessa<sup>47</sup>.

Anche le teorie che vedono l'impresa come un centro di interessi<sup>48</sup>, punto di convergenza di un insieme di soggetti eterogenei (dipendenti, management, finanziatori, clienti, consumatori, fornitori, concorrenti, cittadini e comunità locali, associazioni e gruppi, Stato oltre che proprietari)<sup>49</sup> assegnano in definitiva un valore alla continuità: solo proseguendo la sua vita, infatti, l'impresa può essere uno stabile strumento per la soddisfazione delle attese degli stakeholder. In questa prospettiva si identifica l'impresa come un *bene sociale*, mezzo per la produzione di valore per la società civile in cui opera, e non solo come un asset del patrimonio familiare<sup>50</sup>.

Con scopi e toni diversi, l'Enciclica papale *Centesimus Annus* dichiara che "scopo dell'impresa non è, infatti, semplicemente la produzione di profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini che, in modo diverso perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono, un particolare gruppo al servizio dell'intera società"<sup>51</sup>.

Dunque, questa rapida disamina di contributi e prospettive teoriche e morali porta ad evidenziare il *fil rouge* della continuità per un'impresa vista, di volta in

volta, come istituto, sistema, organizzazione alla ricerca di una legittimazione del suo agire nella società. La continuità potrebbe addirittura essere interpretata in chiave etica, come un vincolo ad una condotta troppo orientata al breve periodo, in favore di scelte più lungimiranti e volte a salvaguardare l'armonia delle relazioni.

La disamina non mette in evidenza, d'altra parte, elementi che escludano l'impresa minore dal novero più ampio delle imprese in senso lato. Anche l'impresa minore dovrebbe essere protettata ad una prosecuzione della sua attività oltre la vita lavorativa dei soggetti chiave, anzi l'incapacità, che sovente si riscontra nella prassi, di sopravvivere all'imprenditore costituisce un limite; un punto di debolezza della PMI<sup>52</sup>.

Il momento del passaggio generazionale costituisce indubbiamente un vero e proprio banco di prova per la continuità dell'impresa minore, ma allo stesso tempo crea un'occasione per generare un rafforzamento tramite l'avvicendamento del soggetto di governo. In tale prospettiva, si vuole qui suggerire un approccio complementare, che si affianca a quello della successione interna alla famiglia, volto a garantire proprio la continuità del sistema d'impresa.

Si propone, in sintesi, che siano presi in considerazione scenari alternativi al passaggio generazionale interno e che il percorso possa considerarsi concluso con successo se consente all'impresa di continuare ad operare sul mercato, anche nell'eventualità in cui non si sia verificato il subentro degli eredi del "vecchio" imprenditore. Se è vero che i casi singoli di crisi da passaggio generazionale nelle imprese minori non sembrano sollevare forti preoccupazioni nell'ambiente, come invece accade per le grandi imprese<sup>53</sup>, su un piano di metodo appare invece utile soffermarsi su casi singoli di successo ed insuccesso, per individuarne le ragioni e le costanti<sup>54</sup>.

Far perdurare e crescere l'impresa nell'ambito familiare è possibile, in diversi casi auspicabile<sup>55</sup>, ma non è certo un percorso obbligato. In ogni modo, ponendosi in una prospettiva più ampia di quella della proprietà aziendale, il subentro all'imprenditore non dovrebbe essere considerato una sorta di "diritto acquisito" per gli eredi.

<sup>52</sup> Cfr. Dubini P., "Piccole imprese", op. cit., p. 231.

<sup>53</sup> Si pensi solo per avere un esempio italiano, al caso della Fiat.

<sup>54</sup> Al riguardo gli Autori stanno lavorando ad uno studio monografico dal titolo provvisorio *Sulle tracce della continuità per l'impresa minore. Appunti da diversi percorsi di ricerca*, a cura di M. Ugolini.

<sup>55</sup> Come già si ricordava, ben 42 delle prime 100 imprese italiane per fatturato sono tramandate di padre in figlio. Vi sono poi diversi esempi in cui sono stati proprio i figli a portare allo sviluppo ed al successo l'impresa creata dal padre. Si veda per tutti il caso della Bauli, diventata leader nei prodotti da forno da ricorrenza con la seconda generazione imprenditoriale. Nel caso di Barilla, la nuova generazione ha impresso un'autentica svolta evolutiva al gruppo alimentare, grazie ad una politica di acquisizioni che ha ridotto ad un 2,5% l'incidenza della pasta sul fatturato consolidato, sviluppando il business dei prodotti da forno e dei surgelati.

Per una rassegna di casi di successo di imprese passate di padre in figlio [www.hemoktens.com](http://www.hemoktens.com)

<sup>44</sup> "crescendo la complessità e l'autonomia dell'organizzazione, il sistema - con le sue leggi comportamentali - arriva a porsi come un *fine in sé*, portando avanti prima di tutto la propria sopravvivenza e in secondo luogo il coagulo degli interessi interni, ramificati all'interno dell'organizzazione...". Rullani E., "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi ed evoluzione", in Rispoli M., a cura di, *L'impresa industriale. Economia e management*, Il Mulino, Bologna, 1984, p. 44.

<sup>45</sup> Sciarrelli S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1997, p. 7-8.

<sup>46</sup> AA.VV., *L'organizzazione nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1983.

<sup>47</sup> "...una caratteristica fondamentale delle organizzazioni, stando ai classici, è la loro capacità di sopravvivere ai propri membri...". Cfr. Zan S., "Frenessa all'edizione italiana La questione della trasmissione d'impresa", in Bauer M., *Tra impresa e famiglia*, op. cit., 1997, p. 22.

<sup>48</sup> Visione questa condivisa anche dagli organi di governo Comunitari. "Le imprese recano il loro contributo alla comunità, in particolare a quella locale, fornendo posti di lavoro, salari, prestazioni ed entrate fiscali". Cfr. Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001, p. 12.

<sup>49</sup> Freeman R.E., *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston Mass., 1984.

<sup>50</sup> Previdi M., "Tra continuità generazionale ed esigenze del mercato", *Amministrazione & Finanza*, n.6, 1985, cit. in AA.VV. *La successione generazionale*, op. cit.

<sup>51</sup> Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus*, EDB, Bologna, 1991.

Alcune tendenze in atto a livello demografico<sup>56</sup>, ma soprattutto sociale portano in effetti a domandarsi se il circolo virtuoso tra famiglia e imprenditorialità non sia già interrotto: le famiglie sono oggi più fragili che in passato, vi è una maggiore incidenza di figli unici e la stabilità è drasticamente diminuita (una coppia su quattro si separa). D'altro canto la famiglia tradizionale lascia il posto a nuove forme di convivenza, con un minor numero di matrimoni, celebrati in età sempre più avanzata<sup>57</sup>.

Le reti parentali e protettive intorno alla famiglia, che spesso hanno sostenuto i fenomeni di capitalismo diffuso<sup>58</sup> si stanno, per varie ragioni, indebolendo e soprattutto il progresso economico sembra allontanare le nuove generazioni da quell'etica sacrificale del lavoro che è stata alla base dello sviluppo dell'imprenditorialità minore<sup>59</sup>.

Queste considerazioni dovrebbero, quanto meno, suggerire di ridurre l'enfasi sul passaggio generazionale intorno alla famiglia, per aprirsi ad esplorare scenari alternativi. Su un piano pragmatico, per assicurare la continuità dell'impresa conviene partire da una rapida panoramica delle possibili modalità con le quali soggetti nuovi possono subentrare ai vecchi<sup>60</sup>.

1. il passaggio della proprietà e del ruolo imprenditoriale e manageriale avvengono tra familiari;
2. la famiglia mantiene la proprietà, ma rinuncia allo svolgimento della direzione dell'impresa;
3. la famiglia cede la proprietà all'esterno ma uno (o più) dei suoi membri assume (o assumono) un ruolo dirigenziale;
4. l'imprenditore cede il capitale di proprietà e si ritira dallo svolgimento delle attività imprenditoriali e manageriali.

<sup>56</sup> Negli anni Sessanta nascevano, nel solo Veneto, 70.000 bambini all'anno, destinati ad alimentare l'offerta di manodopera necessaria allo sviluppo industriale in atto. Ai nostri giorni i nati sono circa 43.000 l'anno. I dati indicano che i giovani diciannovenni nel 2011 saranno il 56% rispetto a quelli del 1991, con un calo della forza lavoro giovane molto sensibile.

<sup>57</sup> Cfr. Filippi V., "Un'affare di famiglia", *Corriere del Veneto*, 8 febbraio 2003.  
*ISTAT, 14° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni*, Centro Diffusione Dati, Roma, 2002.

<sup>58</sup> Piore M.J., Sabel C.F., *Le due vie dello sviluppo industriale*, Iesdi, Torino, 1987.

<sup>59</sup> In taluni casi limitate, va ricordato che l'impresa minore ha costituito, più che una vera e propria impresa, una forma di imprenditorializzazione del lavoro dipendente, nella quale il guadagno realizzato richiama più il cottimo che il profitto. La figura dell'operario imprenditorizzato "ha caratteristiche che lo rendono molto simile ad un cottimista puro, con l'aggravio aggiuntivo di dover a volte provvedere anche a parte dell'apparato organizzativo e degli strumenti di produzione, senza che per questo si trasformi in capitale nel senso di impresa". Cfr. Costa G., "Dal Taylorismo organizzativo al Taylorismo imprenditoriale", *Economia e Politica Industriale*, n. 7/8, 1974.

<sup>60</sup> Pencarelli T., "Leveraged buy-out e processi di successione nelle imprese familiari", *Economia e Management* n. 5, 1993.

Le alternative per affrontare il cambiamento della governance sono dunque molteplici, prevedendo un progressivo allentamento del rapporto tra impresa e famiglia, per arrivare alla separazione completa della quarta ipotesi.

In questo percorso di diluizione del carattere familiare dell'impresa, i passaggi essenziali sono rappresentati dalla rigorosa selezione e preparazione degli eredi destinati a subentrare all'imprenditore<sup>61</sup>, dall'entrata di manager ad affiancare o a sostituire l'imprenditore nelle funzioni di governo<sup>62</sup>, dalla cessione della sola proprietà<sup>63</sup> per giungere alla completa scissione dell'impresa dalla famiglia<sup>64</sup>.

In diversi casi, tuttavia, la praticabilità delle soluzioni è ostacolata dalla limitata disponibilità finanziaria dei soggetti interessati a subentrare ai precedenti.

Tra gli strumenti utilizzabili per superare le difficoltà di ordine finanziario delle transazioni, si potrebbe ricorrere in prima battuta alla quotazione in Borsa, soluzione che però in Italia viene considerata poco vantaggiosa sia da parte di imprese grandi sia da parte delle PMI nonostante le recenti innovazioni sul mercato dei capitali di

<sup>61</sup> Ad esempio, nella storia del gruppo distributivo Coin, arrivato alla terza generazione nel 1974, vi è stata sempre una selezione darwiniana degli imprenditori all'interno di un vasto gruppo di eredi, selezione che secondo Vittorio Coin, 62 anni, presidente del gruppo, "ha contribuito a semplificare la situazione ed aiutato chi credeva nel business tradizionale a mantenere il controllo e sviluppare l'attività". Cfr. "Coin: un esempio vincente di integrazione tra manager esterni e family company", [www.netmanager.it](http://www.netmanager.it). Nella direzione della preparazione dei giovani insiste invece Alberto Falck nella sua lettera pubblicata postuma: "La generazione successiva deve essere sempre più preparata della precedente, ma ora come non mai i giovani di una famiglia che controlla un'azienda devono ricevere una formazione ad hoc...". Cfr. Falck A., "Cari figli, ogni generazione deve rifondare l'azienda", *Corriere della Sera*, 6 novembre 2003, p. 22.

<sup>62</sup> Recentemente la famiglia Benetton ha annunciato di lasciare i compiti operativi nelle sue società, ormai completamente affidate ai manager, seguendo su questa strada i Marzotto che hanno nominato Presidente Innocenzo Cipolletta, Mario Carraro che ha chiamato Del Torchio e Massimo Colombari che ha ceduto Peermasteelisa ai suoi manager. Cfr. Costa G., "Se arrivano i manager", *Corriere del Veneto*, 18 marzo 2003.

<sup>63</sup> Si ricorda il caso della Minardi, scuderia di Formula 1 quasi sempre agli ultimi posti in gara, che ha prodotto molte innovazioni poi copiate dai grandi team, sopravvissuta per molti anni con quasi un decimo del budget delle grandi scuderie grazie alla forza trascendente del suo imprenditore. Dopo una serie di vicissitudini e di alternanze nella proprietà, il 98% delle azioni è stato ceduto a Paul Stoddard, imprenditore inglese di origine australiana, ma l'anima della squadra è sempre stato Giancarlo Minardi, che aveva scelto il simbolo del Passatore, bandito di Romagna, ed il colore nero quasi in contrapposizione al rosso della ben più famosa Ferrari. Mauger M., "L'officina dei miracoli", *Veniquattro*, 6 settembre 2003.

<sup>64</sup> La Gelati Sanson, ad esempio, è stata ceduta al gruppo Barilla da parte del fondatore, Teofilo Sanson, dopo molte vicende che hanno visto la famiglia Sanson alternarsi a diversi soci.

<sup>65</sup> Non è un caso che aziende di successo, alla ricerca di mezzi finanziari per sostenere lo sviluppo, abbiano quotato le proprie azioni alla borsa di New York, piuttosto che a quella di Milano. Si citino per tutti gli esempi di Luxottica, di Natuzzi e di Benetton.



rischio<sup>66</sup>. Oltre a tutto, la complessa operazione di quotazione potrebbe risultare difficile da conciliare con il momento di discontinuità nella governance che l'impresa sta vivendo.

In alternativa può essere presa in considerazione una tecnica di acquisizione aziendale, il leveraged buy-out (LBO), che si sta gradualmente affermando anche sul mercato italiano<sup>67</sup>.

Il LBO è un'operazione di acquisizione di una azienda resa possibile grazie alla costituzione di pacchetto di debiti che verranno rimborsati usando il flusso di cassa prodotto dalla stessa impresa acquistata (detta target) le cui attività o azioni fungono da garanzia collaterale. I finanziatori possono essere rappresentati da privati o da un gruppo formato da investitori privati, banche d'affari e investitori istituzionali<sup>68</sup>.

Nei casi di cessione dell'azienda di famiglia, il manager che già vi opera appare come il migliore acquirente, almeno in via potenziale, poiché egli conosce la realtà aziendale ed è in grado di quantificare esattamente i termini dell'operazione. Tuttavia anche l'acquisizione da parte di manager esterni, che magari abbiano maturato significative esperienze nel settore, potrebbe essere interessante, per la positiva discontinuità gestionale che la loro entrata è in grado di provocare.

La condizione basilare per il successo è, in ogni modo, che i manager che con l'acquisizione diventano imprenditori siano dotati delle capacità necessarie per guidare l'impresa lungo i sentieri di un'innovazione continua, in un contesto ambientale in cui l'unica costante sembra essere proprio il cambiamento<sup>69</sup>.

Un'operazione di acquisizione con indebitamento dovrebbe di norma portare con sé alcune conseguenze positive, tra le quali il miglioramento dell'efficienza e

dei risultati operativi conseguenti alla risoluzione di problemi organizzativi precedenti, in particolare condotte opportunistiche dei manager i cui interessi non erano allineati<sup>70</sup> e tensioni e conflitti tra i proprietari in grado di bloccare le scelte imprenditoriali.

Un secondo effetto positivo si può riscontrare in un miglioramento del livello di tensione al risultato da parte delle persone che assumono la conduzione delle aziende dopo LBO, siano essi familiari o manager; a tale esito contribuisce anche l'attenzione dei finanziatori esterni, che richiedono tra l'altro una serie di informazioni periodiche (report e bilanci infra-annuali) con il risultato di elevare fin da subito la precisione e trasparenza delle informazioni<sup>71</sup>.

Nella struttura organizzativa, la discontinuità che l'LBO porta con sé contribuisce al rinnovamento delle persone, sia di quelle che restano che di quelle che lasciano l'azienda.

Il principale effetto positivo, tuttavia, pare ricollegarsi alla riunificazione della proprietà e del governo aziendale prodotta dall'acquisizione, poiché la modifica sostanziale dello status dei manager, o la fine della convivenza con soci familiari ostili, consentono l'eliminazione di alcuni costi d'agenzia<sup>72</sup> e di conseguenza accrescono il valore dell'impresa. Le imprese così rinnovate solitamente pongono una immediata maggiore attenzione ai processi innovativi ed al successo reddituale e competitivo di lungo periodo e, pertanto, anche con un elevato indebitamento: la condizione di partenza è normalmente destinata ad equilibrarsi nel tempo con il rimborso graduale dei prestiti<sup>73</sup>.

## 5. Dalla continuità alla vitalità dell'impresa minore

Lo scenario che è stato tratteggiato fornisce dunque elementi sufficienti per la valutazione di opzioni alternative al passaggio generazionale interno alla famiglia<sup>74</sup>.

<sup>70</sup> Jensen M.C., Meckling W.H., "Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976.

<sup>71</sup> Tavaglini G., "Il finanziamento del leveraged management buy-out: la coerenza di alcuni aspetti operativi negli schemi di finanza ad alto rischio", in Ferrario M.C., a cura di, *Management buy-out. Strumenti finanziari...*, op. cit.

<sup>72</sup> Si pensi in particolare ai costi sostenuti per il controllo da parte della proprietà sul comportamento del manager o per predisporre forme di incentivazione, oppure ai costi di agenzia sostenuti dall'agent per persuadere il principal che si sta agendo nel suo interesse. Arrow K., "The economics of agency" in Pratt J.W., Zeckhauser R.J. (edited by), *Principal and agents: the structure of business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1985, p. 48.

<sup>73</sup> Pencarelli T., "Leveraged buy-out e processi di successione", op. cit.

<sup>74</sup> In senso molto ampio, una ricerca di Shen e Cannella sottolinea l'importanza di definire dei veri e propri piani per la successione ai vertici d'impresa ai fini della difesa del valore per gli azionisti. Shen W., Cannella A. Jr., "Will Succession Planning Increase Shareholder Wealth? Evidence from Investor Reactions to Relay CEO Successions", *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, pp. 191 - 198.

<sup>66</sup> Nel 1999 ha preso il via il Nuovo Mercato per le imprese ad alto potenziale di crescita, le cui condizioni di accesso sembrano tali da agevolare l'ingresso di PMI. Cfr. Ferrini F., *Le nuove quotazioni alla Borsa italiana. Evidenze empiriche delle PMI*, Egea, Milano, 1999.

Nel febbraio 2001 la Borsa di Milano ha attivato un segmento destinato alle PMI denominato *Star*. In base ai risultati di una recente ricerca commissionata dalla Camera di Commercio di Vicenza, ciò che frena le PMI dal cogliere l'opportunità di quotarsi sono i parametri richiesti, quali il ruolo degli amministratori, la funzionalità del controllo interno, il coinvolgimento dei dipendenti, cioè quel sistema di direzione e controllo che va sotto il nome di "corporate governance". Biscaro Q., *Pmi, la Borsa si allontana*. Rapporto di Ricerca, Camera di Commercio di Vicenza, Vicenza, maggio 2002.

<sup>67</sup> Tra le modifiche apportate al diritto societario dalla recente Legge n. 366 del 03/10/01 e dal relativo Decreto Legislativo di attuazione del 10/01/03, il nuovo art. 2501 bis C.C. disciplina le acquisizioni di società effettuate tramite indebitamento, fuggendo i dubbi circa la liceità di questa operazione, già in uso nella prassi societaria.

<sup>68</sup> Il LBO nasce in U.S.A. negli anni '70 come alternativa di investimento dopo la fuga dei capitali dalle "public companies", a seguito dei primi scandali di malgestione manageriale. Cfr. Ferrara F., "Le operazioni di LMBO sul mercato statunitense ed europeo", in Ferrario M.C., (a cura di), *Management Buy-out. Strumenti finanziari per un'imprenditorialità diffusa*, Isedi, Torino, 1991.

<sup>69</sup> Panati G., Golimelli G.M., *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1991.

La trasformazione della governance nel passaggio generazionale dovrebbe essere interpretata e gestita comunque come un'occasione di arricchimento del gruppo imprenditoriale, nella direzione sia degli eredi dell'imprenditore sia di soggetti esterni preparati ed "illuminati".

Tale arricchimento è quanto mai opportuno, alla luce delle sfide che l'impresa minore si trova a fronteggiare, commesse all'internazionalizzazione, all'ampliamento dei confini organizzativi in sistemi reticolari, in generale alla complessità ambientale.

In effetti, è vero che i gruppi imprenditoriali omogenei, tipici delle PMI familiari, prendono le decisioni in condizioni di elevato consenso. L'assenza di conflittualità rende i processi decisionali veloci e anche l'implementazione delle scelte è generalmente efficace. Tuttavia i rischi che questi modelli decisionali portano con sé sono quelli del "condottiero vincitore": si determina un'eccessiva fiducia nel proprio modo di operare, che sfocia inizialmente nell'immobilità e successivamente alimenta il mito di invincibilità. Proseguendo lungo questa china si arriva al diffuso conformismo, alla chiusura, al rifiuto di ogni opinione non allineata<sup>75</sup>.

Invece, per tentare di rispondere alla complessità ambientale occorre che anche l'impresa minore inizi a dotarsi di processi decisionali che siano aperti a contribuire contaminazioni esterne e ad interessi anche se devianti.

L'eterogeneità socio demografica di un gruppo decisionale diminuisce i livelli di consenso, ma introduce nelle scelte informazioni provenienti da una varietà di fonti e utilizza diverse chiavi di lettura della realtà. In tal modo i gruppi più eterogenei appaiono maggiormente adatti ad operare in ambienti caratterizzati da turbolenza, perché in essi si ampliano la ricerca e la selezione delle informazioni, la percezione delle possibilità di cambiamento. In definitiva l'intensità del cambiamento stesso risulta potenzialmente maggiore rispetto a gruppi omogenei che trovano in ambienti stabili le condizioni ideali per valorizzare consenso e rapidità di azione<sup>76</sup>.

Per resistere alla sfida posta dalla complessità, le imprese minori sono allora chiamate ad un radicale ripensamento dei processi decisionali<sup>77</sup>, troppo spesso basati su una visione unitaria o addirittura monolitica della realtà.

<sup>75</sup> Costa G., "La famiglia come risorsa e come problema nello sviluppo delle piccole e medie imprese", *Clus Rivista-Dossier*, 1999.

<sup>76</sup> Compagno C., "Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI", *Sinergie*, n. 60, gennaio-aprile 2003, p. 62; Hambrick D.C., Mason P.A., "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, n. 9, 1994.

<sup>77</sup> "Si tratta di procedere lungo una via che efficacemente è stata definita di «contaminazione culturale» del piccolo imprenditore... attuando un «capovolgimento» degli attuali percorsi decisionali, che si fondano soprattutto sulla persona dell'imprenditore". Cf. Baccarani C., "Alcune osservazioni sul valore segnalatico del concetto di impresa minore in una prospettiva organizzativa", *Il Risparmio*, n. 1, 1987, p. 40.

La complessità<sup>78</sup> esige una modalità di pensiero, o un metodo, capace di operare con il reale, di dialogare e di negoziare con esso, abbandonando l'ambizione del pensiero semplice, che è quella di controllare e dominare il reale<sup>79</sup>.

Nella ricerca di una costruttiva apertura dell'organo di governo dell'impresa minore a soggetti esterni, il momento del passaggio generazionale può costituire un'occasione preziosa.

Dunque fin dall'inizio dovrebbero essere contemplate le ipotesi di subentro di manager interni ed esterni in qualità di soci. Nella prospettiva della continuità tali ipotesi non dovrebbero essere a priori scartate, come avviene in modo implicito in molti modelli per la gestione del passaggio generazionale, che hanno come unico obiettivo quello del mantenimento dell'impresa in famiglia.

Le soluzioni tecniche per liquidare l'investimento della famiglia e far uscire dall'impresa gli eredi (o solo alcuni) esistono ed anzi la recente riforma del Diritto Societario<sup>80</sup> disciplinando le acquisizioni di società effettuate tramite indebitamento agevola di fatto la possibilità di acquisto dell'impresa da parte di manager.

Piuttosto il punto chiave, come suggerisce lo studio in profondità di alcuni casi aziendali<sup>81</sup> consiste nell'individuazione dei soggetti con le caratteristiche professionali e personali adatte per subentrare nel governo d'impresa.

E' molto difficile indicare dove si possono rintracciare questi soggetti, certo è che si nutrono parecchie perplessità sulle soluzioni, proposte anche in sede di Comunità Europea, che prevedono la creazione di banche-dati di imprese oggetto di

<sup>78</sup> La complessità è oggetto di studio anche per la filosofia contemporanea. Secondo Edgar Morin, filosofo e sociologo della contemporaneità, la complessità compare là dove il pensiero semplificante fallisce, ma comprende, al suo interno, tutto ciò che mette ordine, chiarezza, precisione nella conoscenza. Inoltre, l'ambizione del pensiero complesso è quella di rendere conto delle articolazioni tra i settori disciplinari frantumati dal pensiero disgiuntivo. Il pensiero complesso risulta l'unico in grado di leggere ed affrontare la realtà contemporanea, non solo economica, ma della società tutta. Cf. Morin E., *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993.

<sup>79</sup> Vicari S., "Il management post-industriale è cominciato. Anzi, è già finito", *Economia e management*, n. 4/96. Secondo l'autore (p. 77): "dobbiamo passare da una logica di riduzione della complessità ad una logica di convivenza con la complessità... Convivere con la complessità significa aumentare la capacità di calcolo dell'impresa e soprattutto accogliere nuovi paradigmi manageriali". Egli prosegue: "...la soluzione è quella di considerare che di fronte a una realtà complessa esistono molti possibili esiti, esistono molte possibili interpretazioni, e queste interpretazioni sono funzioni dell'osservatore. La realtà consente più possibilità e la decisione sulla realtà spetta al soggetto. Non esiste una realtà data, esistono molte possibilità di interpretazioni, non esiste una verità a priori, esiste una pluralità di verità, in funzione dei punti di osservazione" (p. 78).

<sup>80</sup> Ci si riferisce in particolare al già citato nuovo art. 2501 bis del Codice Civile.  
<sup>81</sup> Si veda in particolare il caso Marly's: Nazzaro L., "Analisi di un caso di trasformazione della governance" in Ugolini M., a cura di, *Sulle tracce della continuità d'impresa: appunti da diversi percorsi di ricerca*, in corso di pubblicazione.

acquisizione o di vere e proprie borse di imprese<sup>82</sup>.

L'idea che si propone è quella di cercare i nuovi soci tra i manager, interni all'azienda target o con esperienze esterne, nel tentativo di riunire proprietà e controllo nelle mani di soggetti diversi dal fondatore, ma rispondenti a precisi requisiti.

La centralità del ruolo del management per la continuità viene proposta da autori "classici" della letteratura aziendale<sup>84</sup>: il manager sarebbe cioè la figura dotata delle necessarie competenze professionali, in grado di affrancare i destini dell'impresa dalle capacità direzionali della proprietà. Tuttavia l'esperienza insegna - ed i recenti episodi negli Stati Uniti confermano - che la separazione della proprietà dal controllo e lo sbilanciamento sui profili di tipo esclusivamente manageriale possono mettere a dura prova la continuità dell'impresa, provocando spesso la diffusione di uno spirito più burocratico che imprenditoriale, quando non il radicarsi di condotte opportunistiche che nessuna stock option può correggere.<sup>85</sup>

I manager che con l'acquisizione assurgono al ruolo di imprenditori devono allora essere dotati anche delle capacità necessarie per diventare generatori d'innovazione, secondo la classica visione schumpeteriana dell'imprenditorialità<sup>86</sup>.

Seguendo un approccio più puntuale<sup>87</sup>, è necessario che in questi soggetti le basilari competenze manageriali e di leadership si uniscano a doti più strettamente imprenditoriali.

<sup>82</sup> Ekroth-Mansilla K., *Best project sulla trasmissione d'impresa*, Seminario europeo sul passaggio generazionale, Commissione Europea, Direzione generale per le imprese, Vienna, 23-24 settembre 2002.

<sup>83</sup> Nei casi di "talune piccole e medie imprese relativamente sane i cui proprietari, per ragioni di età o di assenza di eredi in grado di gestire l'azienda, sono intenzionati a cedere la loro attività... il management interno può porsi come interlocutore privilegiato della componente imprenditoriale, dal momento che qualsiasi voglia ipotesi di normale gestione e/o rilancio aziendale non può prescindere dal suo ruolo e dalle sue performance. Anche per i soggetti cedenti la disponibilità del management all'assunzione piena di tutte le responsabilità, comprese quelle di tipo imprenditoriale, rappresenta una soluzione auspicabile poiché fornisce le migliori garanzie affinché il trasferimento dell'azienda avvenga in condizioni di continuità e salvaguardando i vari interessi in gioco". Cfr. Nanut V., "L'imprenditorializzazione del management", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 112, marzo-aprile 1989, p. 28.

<sup>84</sup> Al riguardo Saraceno precisa che "nelle aziende industriali che abbiano dimensioni non infime ed una certa complessità di struttura, la continuazione e l'ulteriore sviluppo dell'attività aziendale non sono subordinate al fatto che gli eredi posseggano le qualità necessarie a governare l'impresa... In virtù dei poteri delegati dal fondatore all'impresa ai direttori e delle ulteriori delegazioni di potere che i direttori effettuano la gestione aziendale può continuare quale che sia il contributo che gli eredi del fondatore possono dare. Saraceno P., *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1972, p. 47.

<sup>85</sup> Costa G., "Se arrivano i manager, op. cit.

<sup>86</sup> Schumpeter A.J., *La teoria dello sviluppo economico*, Utet, Torino, 1971.

<sup>87</sup> Cfr. Gennaro P., "Che cos'è un imprenditore: un profilo di sintesi", *Economia & Management*, n. 2, 1997.

Le competenze manageriali e di leadership consistono, essenzialmente nel saper progettare e produrre economicamente beni e servizi, nel reperire risorse tecnologiche e finanziarie, nel perfezionare e far applicare un sistema di controllo delle performance, nel gestire i rapporti con gli stakeholder e nell'avere abilità negoziale.

Le doti imprenditoriali necessarie per il successo del passaggio generazionale sono da ricondursi ai seguenti punti:

- a) saper cogliere le opportunità nei mutamenti ambientali,
- b) saper valutare le esigenze dei clienti - utenti,
- c) reperire e motivare le risorse professionali,
- d) determinare validi tempi di azione,
- e) scegliere e perseguire una missione.<sup>88</sup>

La capacità di cogliere le opportunità nei mutamenti ambientali è particolarmente accentuata nell'imprenditore, che ha una vera e propria curiosità verso tutto ciò che è inedito, originale. L'abilità nel valutare le esigenze dei clienti - utenti, interpretando anche i bisogni latenti costituisce la base su cui fondare il successo competitivo dei prodotti. La capacità di reperire e motivare le risorse scarse in assoluto, come quelle professionali è cruciale ai fini della difesa del vantaggio competitivo. Le persone ed il loro modo di lavorare assieme costituiscono infatti un vantaggio difficilmente appropriabile. Il saper scegliere il momento giusto, per l'azione è una vera e propria dote innata dell'imprenditore, che non è possibile sviluppare ma che traccia il confine tra successo ed insuccesso. Infine, il perseguimento di una missione, obiettivo più stimolante rispetto al "semplice" profitto, il piacere di costruire e sviluppare qualcosa che cresce di valore, il senso di autorealizzazione che ne deriva conferiscono all'imprenditore una motivazione superiore, in grado di sostenerlo anche in circostanze non esattamente favorevoli.<sup>89</sup>

Proprio queste doti imprenditoriali, la loro presenza ed intensità nelle persone che subentrano al fondatore potrebbero rappresentare delle precondizioni per la continuità d'impresa. L'ipotesi richiede ovviamente di essere verificata in uno studio più ampio, che è tuttora in corso.

Per il momento però si sono rintracciati alcuni elementi di riscontro all'interno di un particolare "campione" di imprese indubbiamente forti sotto il profilo della continuità, visto che hanno superato i due secoli di attività ininterrotta sotto il

<sup>88</sup> La suddivisione tra competenze manageriali e di leadership, da un lato, e doti imprenditoriali, dall'altro trae spunto dalla rielaborazione critica del lavoro di Gennaro precedentemente citato ad opera di C. Baccarani, "Tucker: un uomo e il suo sogno" in Baccarani C., Brunetti F., *Dalla penombra alla luce. Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 99 e ss.

<sup>89</sup> L'imprenditore è caratterizzato dall'istinto al fare: il suo scopo "è di realizzare il destino secondo la propria volontà, spesso in contrasto con la fortuna. In ciò consiste l'azzardo...". Cfr. Panati G., Golinelli G.M., *Tecnica economica industriale e commerciale*, op. cit., p. 151.

controllo della medesima famiglia.

Il fatto che si tratti di imprese di famiglia o meglio di vere e proprie dinastie imprenditoriali<sup>90</sup> confermerebbe l'idea che i requisiti per la continuità siano medesimi, a prescindere dal tipo di proprietà.

Ebbene, nelle imprese familiari bicentenarie, le generazioni imprenditoriali attualmente in carica esprimono tutto il patrimonio di doti imprenditoriali, prima citate, come l'attenzione per i segnali deboli di cambiamento, in particolare, per segnali di cambiamento nel mercato, il riconoscimento della centralità delle persone il senso opportuno del "tempo" e del ritmo del cambiamento, la condivisione che il fine dell'impresa non è la massimizzazione del profitto<sup>91</sup>.

Tuttavia le doti di imprenditorialità non riescono di per sé stesse a spiegare la vitalità di queste imprese, la loro capacità di autorigenerarsi e di sopravvivere<sup>92</sup> in un ambiente altamente mutevole, la loro capacità di mantenersi "giovani" al di là del destino umano e lavorativo dei soggetti-chiave.

Vale allora la pena di tentare di individuare in positivo alcuni *frammenti di vitalità*<sup>93</sup>, che i diversi passaggi generazionali hanno portato alla luce nelle persone al vertice di queste imprese:

- a) fare un mestiere che piace, divertirsi nel proprio lavoro<sup>94</sup>, migliorando le cose che si fanno,

<sup>90</sup> Si tratta di imprese aderenti al network internazionale Les Henokiens, il cui nome deriva dal patriarca biblico Henok (Enoch), padre di Manusaleme, vissuto 365 anni e poi asceso al cielo. Il network raggruppa le società che appartengono alla stessa famiglia da più di 200 anni e presentano un bilancio in attivo. [www.henokiens.com](http://www.henokiens.com). Per una rassegna di casi emblematici italiani cfr. Fumagalli L., "Famiglie, l'elisir di lunga vita. Espansione, n. 10, 2002; Zancanella S., *Vitalità d'impresa: gli Henokiens*, Università degli Studi di Verona, tesi di laurea, relatore Prof. Claudio Baccarani, a.a. 2002-03.

<sup>91</sup> Al riguardo cfr. G. Panati: "... anche l'imprenditore ... non è tenuto a liberarsi materialmente della propria ricchezza, ma a liberarsene spiritualmente, a servirne e a farla servire anziché servirla". Panati G., *Interrogativi in tema di teologia dell'imprenditorialità*, Cusum, Verona, 1998, pp. 32-33, saggio ripreso in questo stesso volume di *Sinergie*.

<sup>92</sup> "Un sistema, per qualificarsi vitale, deve poter sopravvivere in un contesto attuando processi di apprendimento capaci di consentire l'adattamento al contesto stesso ovvero a certe condizioni, la sua modifica". Nell'impresa è l'organo di governo che attraverso la modifica di quell'insieme di relazioni che individuano la struttura "a decidere nel tempo, a seconda dei casi, di adeguare, trasformare o ristrutturare, per garantire il mantenimento della tendenza al perseguimento della finalità". Cfr. Golinelli G.M., *L'approccio sistematico al governo dell'impresa*. Vol. I., Op. Cit., p. 117.

<sup>93</sup> Si fa qui riferimento alla lettura proposta da Baccarani C., "Le problematiche delle PMI nella dinamica del cambiamento: le vie percorribili" relazione al Convegno dell'Associazione Industriali di Verona, *La continuità dell'impresa, una sfida per le piccole e medie imprese*, Verona, 12-giugno 2003.

<sup>94</sup> Baccarani C., "The motivation challenges and the smile solution", paper presented at the Anziam Conference *Surfing the waves, management solutions*, Freemantle, Western Australia, 5 december 2003.

- b) definire le priorità,  
c) conseguire un mix tra razionalità ed intuito nei processi decisionali,  
d) raggiungere la longevità con il rinnovamento,  
e) bilanciare innovazione e tradizione attraverso la cultura aziendale,  
f) possedere attitudine alla risoluzione dei problemi,  
g) gestire con ocularità le combinazioni finanziarie,  
h) far scaturire la creatività dalla squadra,  
i) disporre di una capacità di affrontare l'imprevedibile

Non è questa la sede per entrare nella disamina di questi ulteriori elementi, che in alcuni casi richiamano uno spirito pragmatico, squisitamente manageriale, come per l'attitudine al problem solving e la gestione oculata degli aspetti finanziari, mentre in altri casi si introducono concetti assai lontani dalle classiche categorie dell'economia e gestione d'impresa, concetti come il sogno, il divertimento, il gusto per l'imprevedibile

In ogni modo, la ricerca dei frammenti per la vitalità consente una lettura certamente più aperta e "laica" del problema del passaggio generazionale. La questione diventa infatti quella della ricerca di persone che possano subentrare all'imprenditore, che condividano sinceramente i principi di una sana imprenditorialità e magari quelli della vitalità.

La proposta avanzata, del tutto provvisoria e parziale, è di provare a cercare all'interno del management, magari in un gruppo manageriale a cui l'imprenditore abbia saputo trasfondere il proprio slancio. Non va dimenticato che i confini della famiglia possono essere troppo angusti per limitarvi la ricerca dei candidati ideali<sup>95</sup>.

Del resto le dinamiche psicologiche nel rapporto tra genitori e figli sono troppo complesse per poter sperare in una successione "per imitazione", dove il figlio prende semplicemente il posto del padre. Anzi, questo non sarebbe nemmeno auspicabile, se l'imitazione finisse per tarpare le ali alla generazione successiva. L'imprenditore che non sa continuamente reinventarsi è destinato, prima o poi, a fallire.

E' allora importante che le preziose doti di imprenditorialità vengano coltivate a livello aziendale, sociale e soprattutto educativo.

A livello aziendale, con la valorizzazione dell'imprenditorialità interna, dell'autonomia e della capacità di sopportare il rischio, che proprio i manager cresciuti sotto l'ala protettiva dell'imprenditore possono aver scarsamente sviluppato.

<sup>95</sup> Secondo una colorita espressione attribuita ad un pescivendolo di New York: "I figli sono come i biglietti della lotteria: uno li compra, poi non si sa come va a finire", letta su Internet. Oppure, con le parole del poeta: "I vostri figli non sono vostri: Sono i figli e le figlie del desiderio che la vita ha di sé stessa. Essi vengono attraverso di voi, ma non da voi. E, benché vivano con voi, ciò non di meno non vi appartengono. ... Voi siete gli archi da cui i figli come frecce vive sono scoccate avanti. ... Gibran K., Il Profeta, Edizioni San Paolo, Torino, 1987.

A livello sociale ed educativo, invece si ha la netta sensazione che oggi l'educazione scolastica ed universitaria siano orientate alla formazione di profili tecnico-manageriali, più che imprenditoriali nel senso che si è fin qui delineato. Dei segnali si stanno manifestando nella direzione della valorizzazione della componente umanistica dell'educazione del futuro manager (ed imprenditore) tuttavia si tratta ancora di avanguardie, più che di tendenze ampiamente diffuse.<sup>96</sup>

Il messaggio, comunque, è chiaro: per assicurare la continuità delle imprese sia nella gestione corrente sia nella prova del passaggio generazionale, vi è bisogno di autentica, sana imprenditorialità che riconosca i valori tecnici, morali oltre al valore di un sogno.

### Bibliografia

- AA.VV., *L'organizzazione nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1983.
- AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Tomo Primo. Istituzioni di economia d'azienda*, Egea, Milano, 1993.
- AA.VV., *La successione generazionale nelle imprese*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2000.
- AA.VV., *La successione d'azienda*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2001.
- AA.VV., *La successione di esperti sul trasferimento delle piccole e medie imprese*, Commissione Europea, Direzione generale per le imprese, maggio 2002.
- ANONIMO, "Coin: un esempio vincente di integrazione tra manager esterni e family company", [www.netmanager.it](http://www.netmanager.it)
- BACCARANI C., "Alcune osservazioni sul valore segnaletico del concetto di impresa minore in una prospettiva organizzativa", *Il Risparmio*, n. 1, 1987.
- BACCARANI C., "Le problematiche delle PMI nella dinamica del cambiamento: le vic pericorabili", relazione al Convegno dell'Associazione Industriali di Verona: *La continuità dell'impresa, una sfida per le piccole e medie imprese*, Verona, 12 giugno 2003.
- BACCARANI C., "The motivation challenges and the smile solution", paper presented at the Anziam Conference *Surfing the waves, management challenges, management solutions*, Freemantle, Western Australia, 5 dicembre 2003.
- BACCARANI C., BRUNETTI F., *Dalla penombra alla luce. Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, Giappichelli, Torino, 2003.
- BALESTRI A., "In Italia troppi ostacoli ai passaggi generazionali", *Il Sole 24 Ore*, 10 aprile 2002.
- BAUER M., *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle Piccole e Medie Imprese*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997.
- BISCARO Q., *Pmi, la Borsa si allontana*, Rapporto di Ricerca, Camera di Commercio di Vicenza, Vicenza, maggio 2002.
- BRUNETTI F., CAMUFFO A., *Marzotto. Continuità e sviluppo*, Iseidi, Torino, 1994.
- BUZZAVO F., "Il cambiamento generazionale", *Il Commercialista Veneto*, n. 150, Associazione dei dottori commercialisti delle Tre Venezie, luglio/agosto 1999.
- 96 Brunetti F., "I film nella formazione manageriale ovvero la vita è come una scatola di cioccolatini, non sai mai quello che ti capita", in Baccarani C., Brunetti F., *Dalla penombra alla luce*, op. cit., p. 40.

- CASELLI L., a cura di, *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, Vol. 1; Franco Angeli, Milano, 1995.
- Commissione delle Comunità Europee, *Raccomandazione sulla successione nelle piccole e medie imprese*, 7 dicembre 1994, G.U. n. 385 del 31 dicembre 1994.
- Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione sul trasferimento delle piccole e medie imprese*, Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, rif. C 93/2 del 28 marzo 1998.
- Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001.
- Commissione delle Comunità Europee, *Libro verde. L'imprenditorialità in Europa*, Bruxelles, 21 gennaio 2003.
- COMPAGNO C., "Aspetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI", *Sinergie*, n. 60, gennaio-aprile 2003.
- COMPAGNO C., a cura di, *Pmi in transizione. Una comparazione internazionale*. Utet Libreria, Torino, 2003.
- CORBETTA G., "Family as a patchwork", paper presented at *The 12th Annual World Conference of Family Business Network*, Rome, 3 - 6 October 2001.
- CORBETTA G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.
- COSTA G., "Dal Taylorismo organizzativo al Taylorismo imprenditoriale", *Economia e Politica Industriale*, n. 7/8, 1974.
- COSTA G., "La famiglia come risorsa e come problema nello sviluppo delle piccole e medie imprese", *Cuoa Rivista-Doosier*, 1999.
- COSTA G., "Se arrivano i manager", *Corriere del Veneto*, 18 marzo 2003.
- DEMATTE C., CORBETTA G., *I processi di transizione nelle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993.
- EKROTH-MANSSILA K., *Best project sulla trasmissione d'impresa*, Seminario europeo sul passaggio generazionale, Commissione Europea, Direzione generale per le imprese, Vienna, 23-24 settembre 2002.
- European Charter for Small Enterprises, *Pensare in Piccolo in un'Europa che si allarga*. Comunicazione al Consiglio e al Parlamento Europeo, Bruxelles, 21/01/03 [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/SME-ackage/doc/com26.it.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/SME-ackage/doc/com26.it.pdf)
- European Commission, *Report of the best project on the transfer of Businesses*, Vienna, sept. 2002.
- FALCK A., "Cari figli, ogni generazione deve rifondare l'azienda", *Corriere della Sera*, 6 novembre 2003.
- FAVA F., "Di padre in figlio... La staffetta in azienda", *Corriere Lavoro*, 7 febbraio 2003.
- FERRARIO M.C., (a cura di), *Management Buy-out. Strumenti finanziari per un'imprenditorialità diffusa*, Iseidi, Torino, 1991.
- FILIPPI V., "Un affare di famiglia", *Corriere del Veneto*, 8 febbraio 2003.
- FREEMAN R.E., *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston Mass, 1984.
- FUMAGALLI L., "Famiglie, l'elisir di lunga vita", *Espansione*, n. 10, 2002.
- GENNARO P., "Che cos'è un imprenditore: un profilo di sintesi", *Economia & Management*, n. 2, 1997.
- GIBRAN K., *Il Profeta*, Edizioni San Paolo, Torino, 1987.
- GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus Annus*, EDB, Bologna, 1991.
- GOLNELLI G.M., *L'approccio sistematico al governo dell'impresa*. Vol. 1. *L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova, 2000.



- HAMBRICK D.C., MASON P.A., "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, n. 9, 1994.
- ISTAT, *14° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni*, Centro Diffusione Dati, Roma, 2002.
- JENNA R., "La sfida della crescita per le imprese familiari", Seminario presso l'Università degli Studi di Verona, 28 gennaio 2003.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H., "Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976.
- MARINI D., BORDIGNON F., FERRARO F., OLIVA S., PEDRONGI, TURATO F., *L'Italia delle imprese*, 1° Rapporto di ricerca, Fondazione Nord-Est, Venezia, maggio 2002.
- MARINID., "Giù le mani dall'eredità", Panorama, 17/5/2001.
- MASINI C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970.
- MAUGERI M., "L'officina dei miracoli", *Ventiquattro*, 6 settembre 2003.
- MESTRONI R., "L'impresa va a scuola di successione", *Il Sole 24 Ore Nord Est*, 11 luglio 2003.
- MONTANARI S., *Le aziende familiari. Continuità e successione*, Cedam, Padova, 2003.
- MORIN E., *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993.
- NANUT V., "L'imprenditorializzazione del management", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 112, marzo-aprile 1989.
- OBHOLZER A., ZAGIER ROBERTS V., *The unconscious at Work*, Routledge, London, 1994.
- ORDANINI A., "Teorie e modelli di impresa", in Pivato S., a cura di, *Economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano, 2003.
- PADRONI G., *Lo sviluppo della piccola e media impresa: vincoli ed opportunità*, Franco Angeli, Milano, 1993.
- PANATI G., *Interrogativi in tema di teologia dell'imprenditorialità*, Cueim, Verona, 1998.
- PANATI G., GOLINELLI G.M., *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica Roma, 1991.
- PENCARELLI T., "Leveraged buy-out e processi di successione nelle imprese familiari", *Economia e Management* n. 5, 1993.
- PERRINI F., *Le nuove quotazioni alla Borsa italiana. Evidenze empiriche delle PMI*, Egea Milano, 1999.
- PLANTONI G., *La successione familiare in azienda*, Etas, Milano, 1990.
- PIORE M.J., SABEL C.F., *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Torino, 1987.
- PRATT J.W., ZECKHAUSER R.J. (edited by), *Principal and agents: the structure of business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1985.
- RULLANI E., "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi evolutivi", in Rispoli M., a cura di, *L'impresa industriale. Economia e management*, Il Mulino, Bologna, 1984.
- SARACENO P., *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1972.
- SCHILLACI C.E., *I processi di transizione imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 1990.
- SCHUMPETER A.J., *La teoria dello sviluppo economico*, Utet, Torino, 1971.
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1997.
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2001.
- SHEN W., CANNELLA A. JR., "Will Succession Planning increase Shareholder Wealth? Evidence from Investor Reactions to Relay CEO Successions", *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003.

STUDIO CENTRO VENETO, *Indagine ISPO 2001*, Vicenza, 2001.

STUDIO CENTRO VENETO, *Per la continuità competitiva delle PMI. Progetto Ri-Lancio*, Vicenza, ottobre 2002.

VARANINI F., "La professionalità come piacere e come gioco", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 186, luglio-agosto 2001.

VICARI S., "Il management post-industriale è cominciato. Anzi, è già finito", *Economia e management*, n. 4, 1996.

VICARI S., *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas Libri, Milano, 1991.

WARD J.L., *Keeping the family business Healthy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.

ZANCANELLA S., *Vitalità d'impresa: gli Hénokiens*, Università degli Studi di Verona, tesi di laurea, relatore Prof. Claudio Baccarani, a.a. 2002-03.

ZAPPA G., *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1957.

# PROGETTO DEVELOPNET LOMBARDIA

DevelopNet Lombardia è un progetto di ricerca, formazione e assistenza per sviluppo delle piccole e medie imprese (Pmi) lombarde, realizzato nell'ambito del programma Adapt, un'iniziativa dell'Unione europea che si effigge di dare un forte impulso alla costruzione di un sistema organico di formazione professionale continua (Fpc).

Il progetto intendeva rivolgersi prioritariamente alle imprese piccole e medie, al sistema delle associazioni industriali e a quello della formazione professionale della Lombardia. Avviato nel giugno 1996 e conclusosi definitivamente nel marzo 1999, DevelopNet Lombardia ha avuto lo scopo di individuare e promuovere nelle imprese quei processi di cambiamento necessari per sostenerne e accrescerne la competitività, difendendo e aumentando nello stesso tempo l'occupazione e rafforzando di conseguenza tutto il tema economico-produttivo regionale.

Obiettivi generali del progetto sono stati: favorire processi di cambiamento dei ruoli, delle logiche organizzative e dei sistemi di gestione aziendale; promuovere l'investimento in formazione delle risorse umane come strumento di sviluppo della competitività delle imprese; diffondere nelle aziende il concetto di apprendimento organizzativo; rendere disponibili prodotti formativi e strumenti gestionali per sostenere il cambiamento; sperimentare metodologie innovative di formazione e assistenza riproducibili e rispondenti alle esigenze di personalizzazione e flessibilità degli interventi; favorire la creazione di una rete regionale di soggetti istituzionali e operatori della formazione continua per lo scambio e la diffusione di idee, progetti ed esperienze utili all'innovazione dell'intero sistema.

Il progetto DevelopNet Lombardia è stato finanziato dall'Unione europea (Fondo sociale europeo) e dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (Fondo di rotazione). Enti attuatori, costituiti in associazione tematica d'impresa, sono stati: ISTRU - Istituto Studi Direzionali, e Probest - Promotori e diffusori sono stati Federlombardia e le Associazioni industriali lombarde.

# LE DISCONTINUITÀ NELLO SVILUPPO DELLE PICCOLE IMPRESE

Internazionalizzazione, relazioni interorganizzative,  
successione imprenditoriale

A cura di ISTRU

COLLOCAZIONE
TIC
1514

UNIVERSITÀ DI VERONA  
Facoltà di Economia  
Dipartimento di Studi Finanziari  
Industriali e Tecnologici



Università di Verona  
Dipartimento di Studi Finanziari  
Industriali e Tecnologici

RGI A 199



# Introduzione

di Daniele Boldizzoni, Luigi Serio ed Elena Sala<sup>1</sup>

## 1. Lo sviluppo discontinuo: un percorso di ricerca

In questo volume sono presentati i principali risultati di tre ricerche<sup>2</sup> sullo *small business* condotte dall'Istud nel biennio 1997-98: *Il processo di internazionalizzazione delle Pmi lombarde*, *Le relazioni di interdipendenza tra le imprese: dal rapporto di fornitura alla partnership strategica* e *La successione imprenditoriale nelle Pmi*. Tali indagini fanno parte di un più ampio percorso di ricerca, volto a dare una risposta a un rilevante fenomeno che caratterizza la piccola impresa italiana, il "nanismo", cercando di approfondire i molteplici sentieri e i principali problemi della crescita e assumendo, in particolare, come focus il tema delle discontinuità nello sviluppo.

L'interesse dell'Istud<sup>3</sup> verso il mondo delle imprese di piccole e medie dimensioni deriva dal riconoscimento dell'importanza che questo genere di imprese riveste per l'economia dei Paesi occidentali, in particolare, dell'Italia e si è tradotto in una sistematica attività di ricerca e di formazione-intervento.

Nel rispetto della tradizione che da sempre connota il modo di operare dell'Istud, la fase della ricerca rappresenta il punto di partenza per procedere alla formulazione di programmi di formazione per le Pmi. Ritenendo che la formazione per lo *small business* non debba tradursi in una riproposizione acritica di modelli e strumenti elaborati per il management delle grandi aziende, l'Istud ha progettato e costruito numerosi programmi ad hoc per imprese di piccole e medie dimensioni.

Le evidenze ricavabili dalle indagini condotte hanno consentito, nel corso

<sup>1</sup> Gli autori sono docenti e ricercatori di Istud-Istituto Studi Direzionali e dell'Università Cattolica di Milano.

<sup>2</sup> Nelle ricerche sono riportati i principali risultati di indagini dell'Istud nell'ambito del progetto regionale Adapt DevelopNet Lombardia promosso da Federlombardia e attuato da Istud e Probest. DevelopNet Lombardia è un progetto di ricerca-formazione-assistenza finalizzato a fornire alle piccole e medie imprese gli strumenti necessari per affrontare con successo le sfide dello sviluppo.

<sup>3</sup> Tale attenzione è testimoniata da diverse pubblicazioni tra le quali: Boldizzoni D., *La piccola impresa: gestione e sviluppo delle aziende minori*, Il Sole 24 Ore, Milano 1985; Boldizzoni D., *L'impresa familiare: caratteristiche distriattive e modelli di evoluzione*, Il Sole 24 Ore, Milano 1988; Boldizzoni D., Maria- ni M. e Signorelli S., *Strategie di sviluppo dell'impresa minore. Modelli di crescita e politiche di influenza*, Guerini e Associati, Milano 1993; Boldizzoni D. e Serio L. (a cura di), *Il fenomeno piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini e Associati, Milano 1996. Vanno peraltro ricordati i numerosi papers di ricerca e gli articoli pubblicati su riviste specialistiche.

degli anni, di mettere a punto un approccio e una metodologia di analisi basati sulle seguenti ipotesi:

- la piccola impresa non è considerata una fase di passaggio nello sviluppo verso la grande dimensione, ma un genus stabile di organizzazione con caratteristiche, strutture e meccanismi gestionali tipici e distintivi;
- la piccola impresa riflette le caratteristiche di personalità e i valori di fondo dell'imprenditore e, conseguentemente, per poterne indagare strutture e modalità di gestione è necessario focalizzarsi sulla relazione quasi simbiotica che, nel corso del tempo, si instaura tra il titolare e la sua azienda;
- la piccola impresa tende a dimensionare il proprio sviluppo non tanto sulla considerazione delle opportunità di mercato e delle sfide provenienti dall'ambiente competitivo, quanto sulle abilità personali, conoscenze, cultura gestionale, capacità di adattamento e di risposta dell'imprenditore.

Tali ipotesi rappresentano alcune delle direttrici di base su cui fondare una conoscenza sistematica e puntuale del fenomeno dello *small business*. Un sapere che, nel caso specifico dell'Istud, si è tradotto in un'attività di formazione e di intervento funzionale al rafforzamento dell'impresa di piccole e medie dimensioni.

## 2. Le fasi di sviluppo delle piccole e medie imprese

### 2.1. I modelli di sviluppo delle imprese di piccole dimensioni

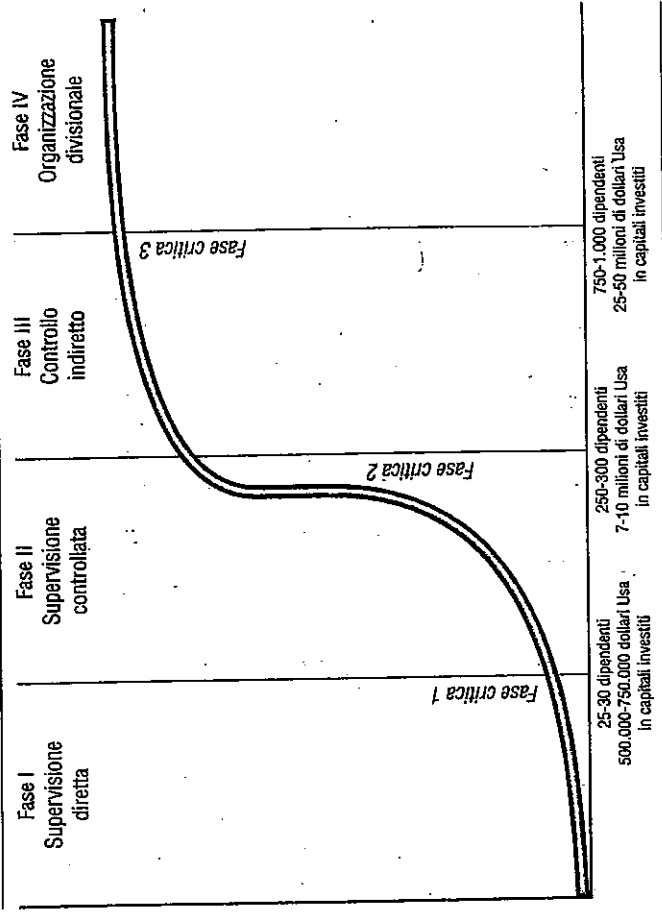
La letteratura economica e gli studi di organizzazione si sono ampiamente occupati dei processi di crescita e di sviluppo delle imprese.

Sono stati costruiti numerosi modelli, che hanno una comune origine Chandleriana (Chandler, 1962; Scott, 1971) con l'intento di descrivere e individuare le varie fasi attraverso le quali un'impresa evolve verso la grande dimensione e verso configurazioni strategico-organizzative caratterizzate da alta complessità. In tutti questi modelli l'attenzione al processo di sviluppo dell'impresa deriva dalla tesi, sostenuta da Galbraith (1971) e divenuta dominante negli anni Settanta, che la piccola impresa fosse destinata, in breve tempo, a scomparire e a essere sostituita dalla grande *corporation* multinazionale diversificata. Da qui l'attenzione al processo di sviluppo dell'impresa e la preoccupazione di elaborare dei modelli generali che fossero in grado di fornire indicazioni utili per superare con successo la transizione da una fase all'altra in qualsiasi settore o contesto.

Tale filone di indagine e in particolare la costruzione di modelli universalistici hanno esercitato una notevole influenza sugli studiosi di *small business*.

In particolare uno dei primi autori a essersi occupato dello sviluppo dell'impresa di piccole dimensioni è Steinmetz (1969) secondo il quale il modello di crescita caratteristico di questo tipo di impresa presenta un andamento curvilineo a forma di "S". Più specificatamente, quest'andamento evidenzia l'esi-

Figura 1 Le fasi dello sviluppo dell'impresa e le fasi critiche di Steinmetz



stenza di quattro fasi di sviluppo e tre fasi critiche che si situano nel passaggio da uno stadio all'altro. (vedi la figura 1).

Quattro sono le tipologie gestionali corrispondenti alle diverse fasi di sviluppo:

- la *supervisione diretta*, che corrisponde allo stadio più semplice, alla fine del quale il proprietario deve diventare manager imparando a delegare compiti e responsabilità ai collaboratori;
- la *supervisione controllata*, per consolidare l'impresa il manager deve dedicare attenzione allo sviluppo, gestire la complessità crescente e cercare di diventare un amministratore;
- il *controllo indiretto*, per far crescere l'impresa il titolare deve imparare a delegare parte delle funzioni chiave e a gestire situazioni caratterizzate da profitti decrescenti e da strutture sempre più complesse;
- l'*organizzazione divisionale*; il passaggio a questo stadio è indispensabile nel caso in cui l'imprenditore voglia avere risorse e strutture tali da garantire il futuro alla propria azienda.

In conclusione, secondo l'autore la condizione fondamentale perché l'impresa possa svilupparsi è la capacità dell'imprenditore di trasformarsi da proprietario autocentrico a manager professionista.

Tabella 1 Le fasi considerate da Kroeger, in dettaglio

1. Stadio di avvio	Il ruolo dell'imprenditore è quello di "fondatore-inventore". Egli è dotato di una forte immaginazione e propensione al rischio, sviluppa idee innovative ed è disposto ad assumere rischi per poterle realizzare.
2. Stadio di sviluppo	Il ruolo dell'imprenditore è quello di "pianificatore-organizzatore". Deve trasformare innanzi tutto l'idea in realtà e, per fare ciò, deve essere in grado, da un lato, di sviluppare un'adeguata struttura organizzativa e, dall'altro, di acquisire capacità di programmazione di lungo periodo.
3. Stadio di espansione	Il ruolo dell'imprenditore è quello di "realizzatore". La crescita e lo sviluppo dell'impresa richiedono capacità di delega e controllo su un numero crescente di persone. Il "realizzatore" deve divenire un esperto nelle relazioni intergruppo il che significa comprendere le dinamiche relazionali, imparare a motivare, valutare i bisogni individuali e la possibilità di soddisfarli in una struttura formale o informale. Parallelamente deve incrementare le relazioni con l'esterno, soprattutto con la comunità locale, i clienti e le istituzioni finanziarie.
4. Stadio di maturità	Il ruolo dell'imprenditore è quello di "amministratore-operatore". È una persona molto legata alle tradizioni della sua impresa e in generale si oppone a ogni richiesta di cambiamento proveniente dall'ambiente esterno in continua trasformazione. I problemi che si pongono in questa fase sono quelli relativi alla sopravvivenza dell'azienda e, legato a ciò, la necessità di rinnovare il vertice direttivo.
5. Stadio di declino	Il ruolo dell'imprenditore consiste nell'evitare il fallimento dell'azienda trovando un "successore-riorganizzatore" capace di sostituirlo nella direzione e conduzione generale.

In questa direzione un altro significativo contributo è quello di Kroeger (1974). Egli ricostruisce la curva del ciclo di vita di una piccola impresa e descrive, in corrispondenza a ognuno dei cinque stadi riconosciuti, i più tipici ruoli imprenditoriali.

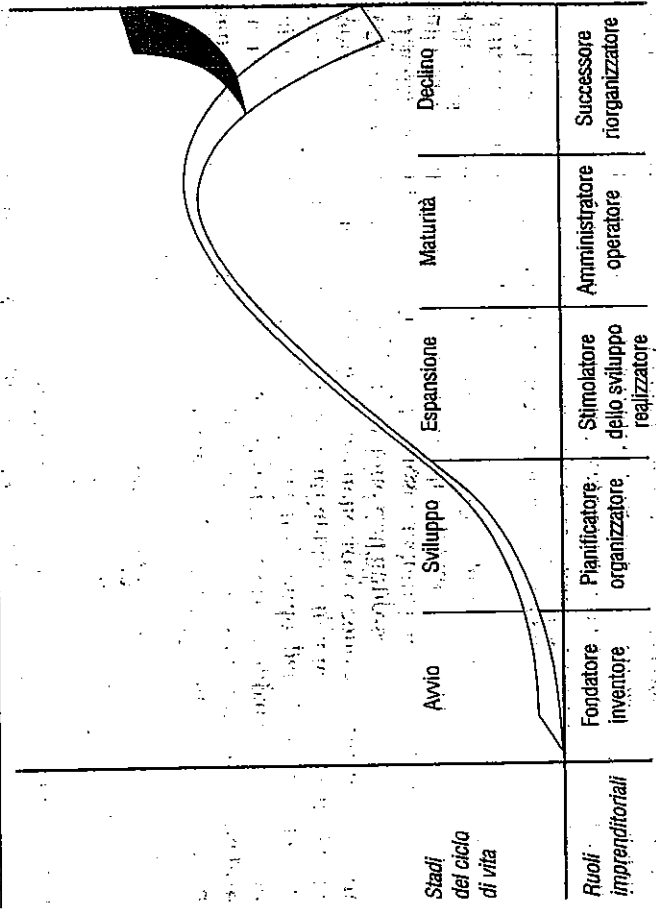
In particolare, per ognuno degli stadi e dei ruoli manageriali individuati, l'autore indica le qualità direzionali necessarie, le capacità fondamentali richieste e le funzioni chiave che l'imprenditore deve possedere o acquisire affinché l'impresa sopravviva e cresca (vedi la tabella 1 e la figura 2).

Nel contributo di Kroeger emerge chiaramente come lo sviluppo delle qualità manageriali da parte dell'imprenditore sia uno dei problemi maggiori e nello stesso tempo un fattore determinante per il successo delle piccole imprese.

La criticità di questa variabile è facilmente intuibile se si considerano le differenze esistenti tra la grande e la piccola impresa.

La prima ha la possibilità di avere sia una squadra di specialisti con elevati livelli di abilità tecniche e scarsa preparazione manageriale sia una squadra di generalisti con competenze manageriali.

Figura 2 Gli stadi del ciclo di vita dell'impresa e i ruoli imprenditoriali di Kroeger



La seconda, per mancanza di risorse, dovrebbe essere guidata da un imprenditore che progressivamente assume il ruolo di "centralista" combinando conoscenze tecniche e abilità dirigenziali: «the best solution probably will be the development of managers along a career path, such as the "centralist", developing a high level of both functional skill and managerial capability. The result will be a well-rounded general manager who would possess all of the qualities necessary for managerial success» (Kroeger, 1974).

Se è vero che l'attenzione alla realtà della piccola impresa qualifica gli approcci di Steinmetz e di Kroeger, è altrettanto vero che comuni sono i limiti e le difficoltà di applicabilità. Tra questi vale la pena sottolineare la forte valenza normativa e la totale assenza di verifiche empiriche in grado di provare la validità e la trasferibilità dei modelli elaborati alla realtà concreta.

Il modello costruito da Boldizzoni (1985) rappresenta il tentativo di superare questi limiti. L'autore rielabora il modello di Kroeger recependone, da un lato, la coerenza esistente tra le caratteristiche dell'imprenditore e quelle dell'impresa e, dall'altro, la possibilità di riconoscere nel processo di sviluppo una serie di momenti caratterizzati da problemi, sfide e specifiche attività gestionali. Allo stesso tempo, si discosta dal contributo di Kroeger rifiutando-

ne l'universalismo, la normatività e il determinismo, ovvero la concezione dello sviluppo come successione inevitabile di fasi.

Boldizzoni elabora il proprio modello partendo dai risultati di una ricerca effettuata nel 1985 dall'Istud.<sup>4</sup> I risultati della ricerca evidenziano, in particolare, l'esistenza di due fondamentali modalità di sviluppo dell'azienda di minori dimensioni derivanti da due specifiche figure imprenditoriali, l'innovatore-progettatore e l'innovatore-adattatore.

Il primo sentiero di crescita, partendo da una capacità innovativa e creativa dell'imprenditore, prevede lo sviluppo di capacità di organizzazione della produzione, della conoscenza dei problemi del settore di appartenenza e delle capacità di gestione economico-finanziaria; il secondo, partendo da una capacità di adattamento di invenzioni esistenti applicabili a nuovi mercati, punta soprattutto allo sviluppo di competenze nelle aree economico-finanziarie e di conoscenze delle possibilità di evoluzione dell'impresa.

L'indagine empirica e il modello da questa dedotto consentono di affermare, sulla base dei dati di ricerca, l'esistenza di una pluralità di sentieri di sviluppo delle Pmi e l'assoluta centralità dell'imprenditore nel determinare le specificità e i tratti distintivi di ciascuna impresa.

Altri autori che hanno cercato di individuare specificità e problemi di crescita puntualmente riferibili allo *small business* sono Churchill e Lewis (1983).

Partendo dai dati di un'indagine empirica, i due autori elaborano un modello in cui lo sviluppo è visto come un percorso a ostacoli caratterizzato da dilemmi di scelta e descritto in cinque stadi denominati esistenza, sopravvivenza, successo, decollo, maturità di risorsa. Particolarmente significativo è lo stadio del successo perché in esso l'imprenditore deve decidere se disimpegnarsi, puntando a conseguire, in esso, stabilità e profitti oppure se sfruttare i risultati raggiunti per continuare a espandersi verso successivi stadi di crescita. Nella fase di maturità, nuovamente, l'imprenditore deve scegliere se rimanere nella data dimensione raggiunta oppure continuare a crescere capitalizzando le risorse e le capacità possedute. In questo modello ognuno degli stadi considerati è caratterizzato da un'indice di dimensione, diversità e complessità ed è descritto da cinque fattori manageriali: stile di leadership, struttura organizzativa, estensione dei sistemi formali, principali obiettivi strategici, coinvolgimento del proprietario.

<sup>4</sup> La ricerca è stata realizzata in due fasi, utilizzando due strumenti di indagine: in primo luogo un questionario strutturato inviato a duemila aziende aderenti a 13 associazioni imprenditoriali operanti nel nord e nel centro Italia; in seguito una serie di interviste effettuate a 30 imprenditori scelti tra i rispondenti all'indagine postale. Tale metodologia di rilevazione empirica ha consentito di raccogliere dati su un numero sufficientemente significativo di imprese e di verificare la validità delle ipotesi su un gruppo limitato di imprenditori.

<sup>5</sup> I risultati della ricerca sono confermati anche da studi condotti in realtà diverse da quella italiana. A titolo puramente esemplificativo, si può qui citare l'indagine effettuata negli Stati Uniti da Smith e Miner. Gli autori identificano due tipi di imprenditori, l'*arrivatore* e l'*opportunista*, che ricordano, per caratteristiche e tratti distintivi, le figure imprenditoriali individuate da Boldizzoni. Inoltre, così come nella ricerca condotta dall'Istud, anche nello studio dei due autori americani emerge la perfetta corrispondenza tra cultura e personalità del fondatore, da un lato, e configurazione strategico-organizzativa e processi di crescita dell'impresa, dall'altro. Per ulteriori approfondimenti si veda Smith e Miner (1983).

Tabella 2 Le fasi considerate da Greiner, in dettaglio

Secondo Greiner, le organizzazioni attraversano cinque periodi di sviluppo (evoluzione) ognuno dei quali caratterizzato da un periodo di calma relativa sfociante in una crisi di direzione (rivoluzione)

1. Fase di crescita  
L'obiettivo fondamentale è quello di produrre e di vendere; la struttura è prevalentemente informale. Con il passare del tempo, i meccanismi informali adottati dall'imprenditore diventano inadeguati ed emerge la necessità di introdurre una figura professionale portatrice di nuove conoscenze. Questa situazione genera una crisi di leadership.

2. Fase di crescita attraverso una direzione autoritaria  
Si caratterizza per una razionalizzazione della struttura che diventa sempre più accentratrice. I manager di livello inferiore sono considerati più come specialisti che come collaboratori autonomi. Questa fase sfocia in una crisi di autonomia, diretta conseguenza delle rivendicazioni di maggiore libertà d'azione avanzate dai collaboratori.

3. Fase di crescita attraverso la delega  
Viene realizzata una struttura decentrata con un aumento dell'autonomia dei manager che finiscono per privilegiare i bisogni della propria area, perdendo ogni visione di insieme. Il potere di top manager diminuisce e la fase finisce con una crisi di controllo.

4. Fase di crescita attraverso il coordinamento  
Vengono implementati processi di controllo e di pianificazione delle unità decentrate. La fase si conclude con una crisi di burocrazia: l'organizzazione è troppo complessa per poter essere gestita tramite strutture rigide e programmi formali.

5. Fase di crescita attraverso la collaborazione  
Viene sviluppata una struttura più flessibile e una modalità di gestione basata sulla valorizzazione delle relazioni interpersonali e sul confronto delle abilità e delle differenze.

Rilevanti nel determinare il successo o il fallimento dell'impresa sono diversi fattori che mutano d'importanza parallelamente alla crescita e allo sviluppo dell'azienda, riferibili:

- all'impresa: le risorse finanziarie; le risorse umane; le risorse dei sistemi operativi (di informazione, pianificazione, controllo); le risorse dell'impresa (rapporti con i clienti e i fornitori, processi di fabbricazione e distribuzione);
- all'imprenditore: gli obiettivi che ha fissato per sé e per l'impresa; le capacità operative nello svolgere lavori importanti come fare marketing, inventare, produrre e gestire la distribuzione; l'abilità manageriale a delegare responsabilità e a dirigere l'attività degli altri; le capacità strategiche a guardare oltre il presente e ad armonizzare i punti di forza e di debolezza dell'azienda con i propri obiettivi.

Il modello di Churchill e Lewis, pur condividendo con gli altri contributi i limiti della normatività e del determinismo, si caratterizza per alcuni elementi innovativi tra i quali una concezione dello sviluppo dell'impresa visto non solo dal punto di vista dimensionale, ma come un processo di crescita, caratterizzato, riprendendo un'intuizione greineriana (Greiner, 1972), da un'alternanza di periodi di crisi e di evoluzione, (vedi la tabella 2).

Tabella 3 Gli stadi considerati da Bruce e Scott, in dettaglio

1. Stadio di avvio  
È il momento di fondazione dell'impresa. I valori del fondatore unitamente alle sue competenze di base condizionano la struttura organizzativa e le modalità di gestione. Le crisi più probabili in questo stadio sono tre: la prima è conseguenza di un incremento di redditività che richiede un cambiamento nello stile di conduzione; la seconda deriva dall'esigenza di introdurre sistemi formalizzati di direzione; la terza si manifesta con la necessità di delegare progressivamente i compiti, soprattutto di supervisione.
2. Stadio di sopravvivenza  
È il momento di espansione del business. L'aumento della complessità aziendale determina la necessità di introdurre cambiamenti nella struttura e nello stile di direzione, pena la sopravvivenza dell'impresa.
3. Stadio della crescita  
È il momento in cui l'impresa genera profitti che vengono reinvestiti al fine di garantire lo sviluppo dell'attività. Le principali criticità che il manager è chiamato ad affrontare riguardano l'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti e l'avvio di un processo di decentramento gestionale e/o produttivo.
4. Stadio dell'espansione  
È il momento di maggiore crescita dell'azienda. I problemi maggiori da risolvere sono legati, da un lato, all'ingresso di professionisti meno coinvolti e dediti all'impresa e, dall'altro, alla necessità di differenziare ulteriormente l'offerta di prodotti erogati.
5. Stadio della maturità  
È il momento in cui l'impresa deve decidere se rimanere piccola o, al contrario, avanzare verso la trasformazione. In ogni caso l'imprenditore dovrà affrontare il problema della successione ovvero della ricerca di un potenziale sostituto pena la sopravvivenza dell'impresa stessa.

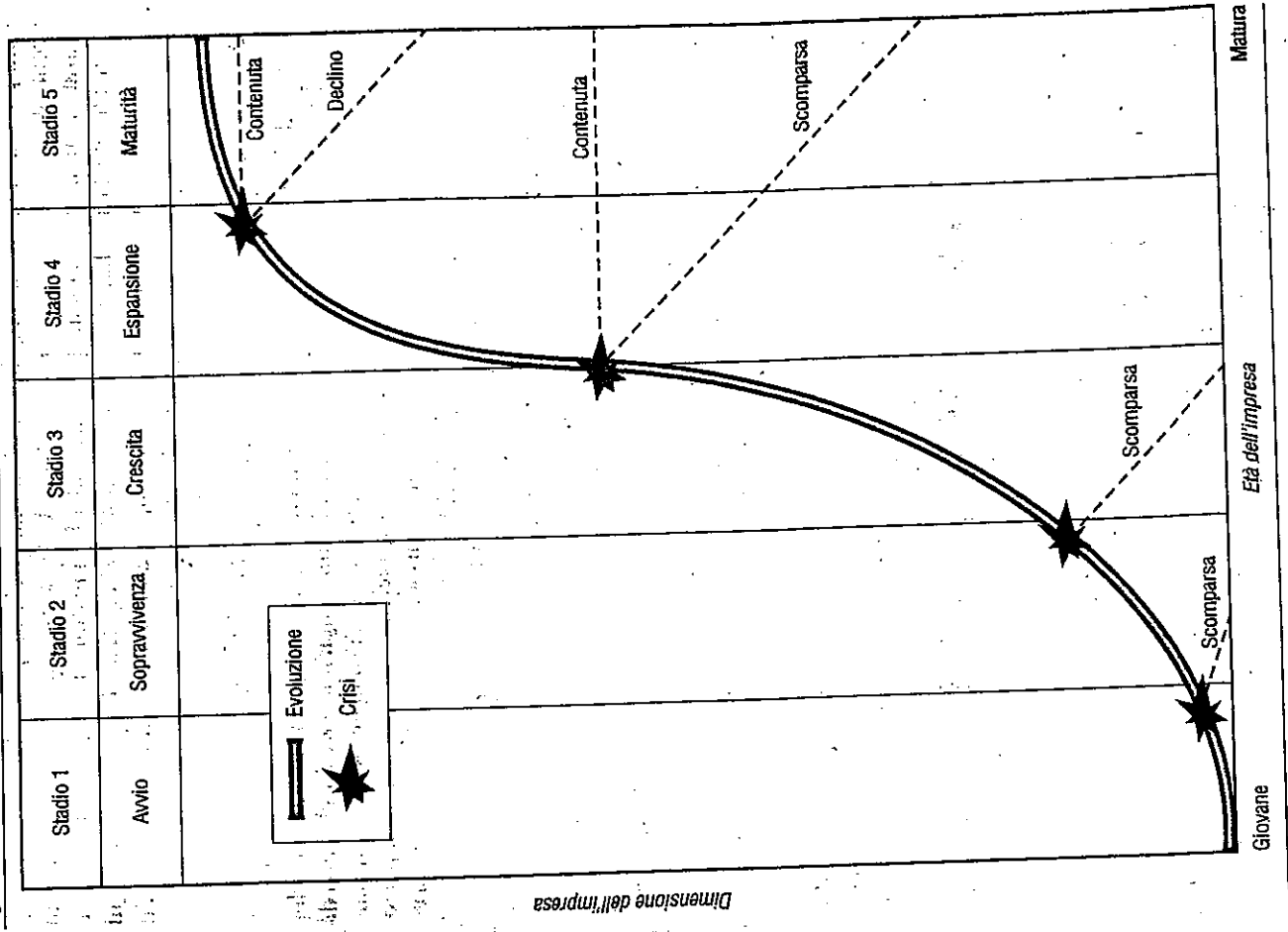
L'idea che lo sviluppo dell'impresa sia accompagnato da momenti di crisi viene fatta propria, qualche anno più tardi, anche da Bruce e Scott (1988) che elaborano un modello di sviluppo distinguendo cinque stadi di crescita, ognuno con caratteristiche distintive proprie (vedi la *tabella 3*). In linea con il contributo di Churchill e Lewis, tali autori ritengono che la transizione da uno stadio all'altro sia caratterizzata da una crisi che, se conosciuta anticipatamente, può essere gestita dall'imprenditore più facilmente e con maggiori probabilità di successo (vedi la *figura 3*).

Il modello, secondo gli autori, consente di capire in anticipo quando potrebbe sorgere una crisi e permette, quindi, di prevedere quali strategie adottare per affrontare con efficacia il processo di cambiamento. In particolare, l'obiettivo fondamentale di Bruce e Scott è quello di fornire al manager uno strumento diagnostico utile per analizzare la situazione attuale dell'azienda e per pianificare gli interventi necessari per spostarsi verso la fase successiva di sviluppo.

Il focus di analisi delle ricerche e dei contributi sino a questo momento considerati è il percorso attraverso il quale una piccola impresa cresce e si sviluppa. Solitamente si analizza un'impresa gestita da un imprenditore che tende a controllare in prima persona ogni ambito e processo della realtà aziendale. Implicite, in questi studi, è la convinzione che la modalità di gestione tipica delle piccole imprese sia quella imprenditoriale-individuale.

Un'osservazione attenta della realtà ha consentito di dimostrare che molte

Figura 3. Gli stadi di sviluppo della piccola impresa di Bruce e Scott



imprese di piccole dimensioni sono gestite non dal solo imprenditore, ma da più persone legate tra loro da vincoli di parentela. In particolare in numerosi contesti, e in modo più accentuato in Italia, l'impresa individuale assume un carattere minoritario mentre quella familiare è più diffusa, tanto da poter essere considerata la modalità di gestione caratteristica della Pmi italiana. Da qui l'attenzione al fenomeno della piccola impresa familiare e l'interesse di molti autori a comprenderne le ragioni del successo e le modalità di sviluppo.

## 2.2. I modelli di sviluppo delle imprese familiari

Il modello elaborato da Peiser e Wooten (1983) può essere considerato uno dei primi tentativi di cogliere le specificità distintive dell'impresa familiare e di approfondire in che modo queste influenzano il processo di crescita dell'azienda. In particolare, i due autori studiano l'evoluzione nel tempo del rapporto impresa-famiglia considerando distintamente il ciclo di vita della piccola impresa e quello della famiglia dell'imprenditore.

Per quanto riguarda il primo vengono distinte tre fasi:

- fase della sopravvivenza, periodo nel quale l'impresa viene fondata e si trova impegnata a lottare per poter sopravvivere;
- fase del successo, periodo nel quale l'azienda, grazie a una costante crescita e sviluppo, riesce a raggiungere una certa stabilità finanziaria e a godere di un relativo successo;
- fase del declino, periodo nel quale l'impresa evolve verso la grande organizzazione.

Per quanto riguarda il ciclo di vita della famiglia, Peiser e Wooten considerano soprattutto la fase del passaggio dalla prima alla seconda generazione ponendo l'attenzione prioritariamente sulle difficoltà di natura psicologica che l'imprenditore fondatore si trova ad affrontare. I due sottolineano la criticità di questa fase perché essa può agevolare o impedire, a seconda del momento in cui si presenta, il passaggio dallo stadio del successo a quello del declino. Lo agevolano se alla volontà della seconda generazione di assumere il potere corrisponde il desiderio della generazione anziana di ritirarsi; lo impedisce se l'imprenditore non intende lasciare l'impresa frustrando le aspirazioni dei giovani.

L'elemento di novità del contributo di Peiser e Wooten è dato dal fatto di considerare i problemi che nascono dall'interazione tra il ciclo di vita della famiglia e quello dell'impresa.

Per quanto riguarda la realtà italiana Boldizzoni (1996), sulla base dei risultati di una ricerca del 1988 su 240 imprese lombarde, cerca di costruire un modello di sviluppo dell'impresa familiare.

Le aziende esaminate hanno come modello gestionale prevalente una forte concentrazione del controllo nelle mani dell'imprenditore fondatore e dei mem-

bri della famiglia proprietaria e una chiusura verso l'apporto di risorse manageriali esterne.

Più precisamente le caratteristiche distintive delle imprese studiate sono:

- una diffusa presenza societaria di familiari nell'impresa;
- un elevato livello di coinvolgimento dei membri della famiglia nella gestione dell'azienda;
- una decisa preferenza per una successione per linee interne;
- una marcata diffidenza verso l'inserimento in azienda di manager esterni al nucleo familiare.

L'analisi dei dati raccolti dimostra che l'impresa familiare nasce quasi sempre come impresa individuale aggregando risorse intorno a un leader, l'imprenditore fondatore. Si tratta, solitamente, di un personaggio fortemente carismatico che modella l'azienda sulla base delle sue caratteristiche e dei suoi orientamenti. Con il passare del tempo l'azienda si sviluppa e l'imprenditore, incapace di rispondere in prima persona alle crescenti necessità dell'impresa, si vede costretto a chiedere l'aiuto di altre persone. Nella maggioranza dei casi la scelta del fondatore è per la progressiva cooptazione dei familiari nelle posizioni di vertice, indicatore questo della priorità accordata al legame di parentela rispetto a qualunque considerazione relativa al merito o alle competenze.

Il dato principale che sembra emergere dalla ricerca è la tendenza dell'imprenditore ad attribuire una maggiore importanza al vincolo di fiducia e, conseguentemente, a dimensionare la crescita dell'azienda sul potenziale umano e finanziario espresso dalla famiglia in un dato momento. Alla luce di questo risultato è possibile affermare che nelle imprese familiari lo sviluppo, definito come «volontà e capacità di cogliere le opportunità offerte dall'ambiente esterno» (1996), è condizionato non solo dalle opportunità attuali e dalle prospettive di futuro, ma anche e soprattutto dalla «valutazione attuale e dalle prospettive di crescita professionale del gruppo direttivo familiare». In altri termini la velocità con cui le imprese si sviluppano è influenzata non tanto dalle dinamiche interne dal contesto competitivo in cui l'impresa opera, quanto piuttosto dalle vicende interne alla famiglia proprietaria.

Così, per esempio, i processi di crescita delle imprese familiari sono condizionati dalla dimensione del patrimonio della famiglia e dalla propensione della stessa a investire in capitale di rischio dell'impresa; i processi di diversificazione delle combinazioni economiche dell'impresa possono essere legati al numero di membri della generazione successiva della famiglia; infine i processi di aumento delle dimensioni dell'impresa sono spesso accelerati quando si manifesta il desiderio e la disponibilità della generazione successiva di familiari a impegnarsi nell'impresa, mentre vengono rallentati in presenza di incertezze o di volontà espresse dai membri della generazione successiva di intraprendere altre attività.

Da qui l'ipotesi avanzata da Boldizzoni di interpretare lo sviluppo delle impre-

se familiari come «un processo di crescita caratterizzato da salti e discontinuità, dimensionato sulla considerazione dei limiti interni» in termini di risorse umane, abilità, capitali posseduti o reperibili dalla famiglia. (vedi la figura 4).

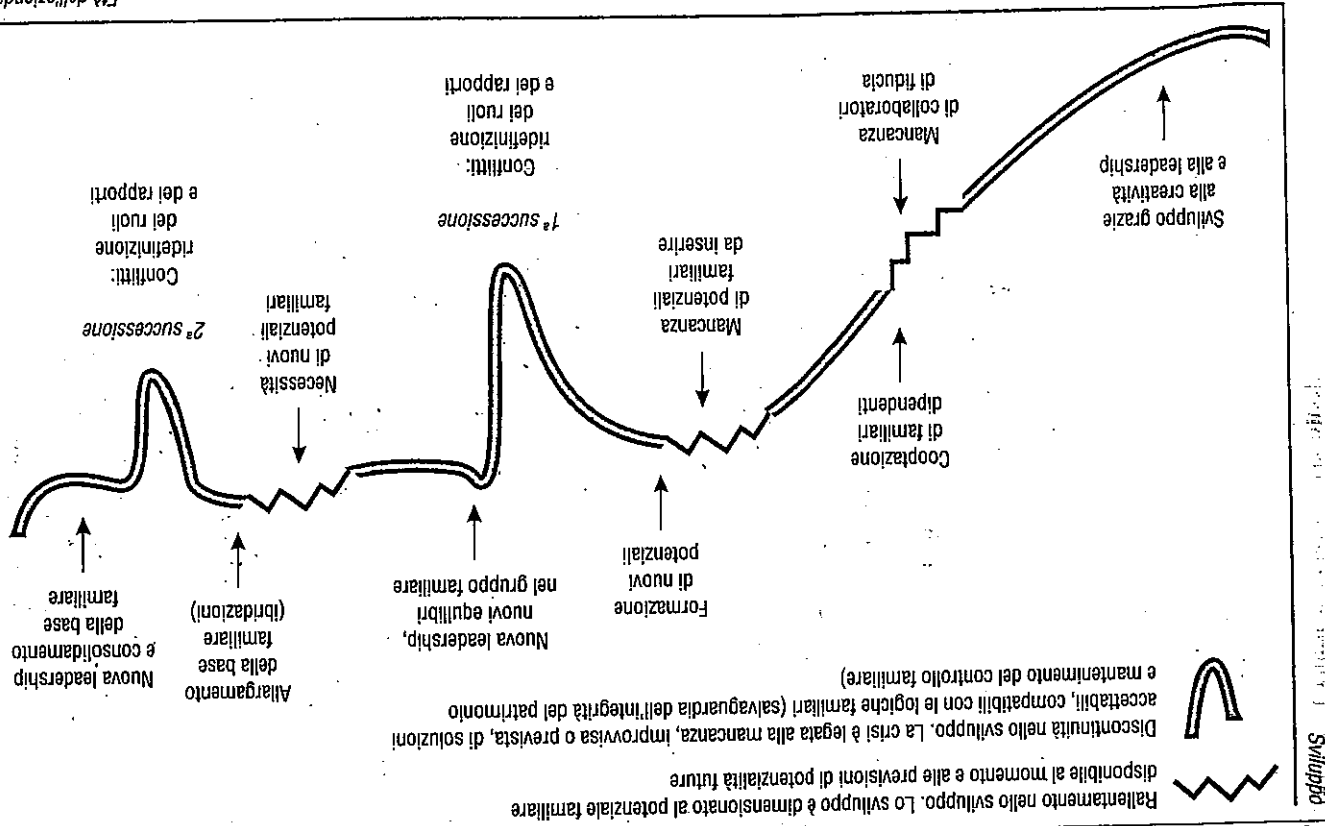
Per ultimo, vale la pena precisare che la priorità accordata alla successione per linee interne tende a rafforzarsi con il passare del tempo. Infatti, i dati della ricerca dimostrano che, nelle imprese di seconda o terza generazione, le energie necessarie per lo sviluppo dell'azienda vengono attinte sempre più dal sistema famiglia; in caso di difficoltà o impossibilità nel reperire risorse familiari, lo sviluppo viene frenato o addirittura compromesso.

### 2.3. Alcune osservazioni critiche

I contributi fin qui riportati, presi nel loro insieme, indicano le possibili fasi che un'impresa si trova ad affrontare nel corso del suo processo di crescita. Implicitamente in questi contributi, che si ispirano generalmente ai concetti di fasi di sviluppo, ciclo di vita ecc., è l'ipotesi di una trasformazione inevitabile e necessaria, pena la sopravvivenza, della piccola impresa in impresa di grande dimensione e la possibilità di riconoscere, nel processo di sviluppo, una serie di fasi ben definibili, caratterizzate da problemi tipici e specifiche attività gestionali. Preoccupazione principale di questi studi è quella di aiutare i proprietari-manager delle piccole imprese e i consulenti a formulare diagnosi dei problemi dell'organizzazione e a indicare soluzioni, utili ad accompagnare il passaggio da una fase di crescita alla successiva (Boldizzoni e Serio, 1996).

Tale impostazione che di fatto ha condizionato implicitamente tutti gli interventi a sostegno delle Pmi, in termini di dotazione e di strumenti e in termini di risorse umane e di formazione, trova evidenti limiti concettuali e di applicabilità almeno su quattro aree di riflessione.

- Innanzi tutto la normatività, cioè il tentativo di proporre modelli prescrittivi e ricette universalmente valide. La volontà è quella di applicare uno schema generale a una realtà mutevole nel tempo e nello spazio e notevolmente diversificata. Il rischio è quello di rimandare a un modello ideale di impresa cui tutti debbono ispirarsi e tendere.
- In secondo luogo il determinismo, vale a dire il concepire lo sviluppo dell'impresa come un'inevitabile successione di fasi preordinate. A tale proposito Watson (1996) parla di «camicia di forza» evolutivista che fissa un percorso che la piccola impresa deve necessariamente seguire.
- In terzo luogo l'adozione di un approccio basato su un'idea di impresa come organizzazione razionale. Tutta una serie di evidenze empiriche smentiscono l'immagine della piccola impresa e dell'imprenditore come locus in cui, nel momento della formulazione delle strategie, si possiedono tutte le informazioni e si stabiliscono razionalmente un obiettivo e i mezzi migliori per raggiungerlo, si pianificano i percorsi e le azioni e si scelgono le soluzioni considerandone i costi e le opportunità.





- Infine, il riferimento implicito alla grande impresa vista come un modello ideale cui la piccola impresa deve tendere, pena la sopravvivenza. Per questo motivo il tema dello sviluppo delle piccole imprese è affrontato assumendo l'indicatore sempre meno rappresentativo della crescita dimensionale.

#### 2.4. *La discontinuità e la crescita per linee esterne*

I dati raccolti da ricerche empiriche effettuate in diversi contesti consentono di osservare che le modalità di crescita delle piccole imprese presentano caratteristiche ben lontane da quelle ipotizzate dai modelli delle fasi di sviluppo (Hupert, 1974; Lorenzoni, 1990).

In particolare la crescita delle Pmi non è l'esito del susseguirsi di una serie di fasi predefinite, ma al contrario tende a configurarsi come un percorso caratterizzato da forti discontinuità. Inoltre sembra emergere un modello di sviluppo non fondato su incrementi dimensionali e sull'assunzione di nuovo personale interno, ma piuttosto su modalità di crescita per linee esterne.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il termine discontinuità indica che raramente lo sviluppo della piccola impresa avviene seguendo una direzione stabile e coerente e questo a causa del verificarsi di situazioni non previste e quindi difficilmente controllabili. In alcuni casi intervengono fattori legati alle dinamiche del contesto in cui l'impresa si trova a operare e per questo esterni alla realtà aziendale. Per esempio, una congiuntura economica sfavorevole oppure l'ingresso sul mercato di un nuovo concorrente possono essere fonte di crisi e quindi richiedere all'azienda capacità di risposta e di adattamento immediato, pena la perdita della propria posizione competitiva. In altri casi si tratta di variabili ascrivibili alle caratteristiche specifiche della piccola impresa. Così, per esempio, la propensione alla crescita può essere fortemente condizionata dalla personalità e dai convincimenti dell'imprenditore oppure dai diversi punti di vista e dai rapporti fra i membri della famiglia coinvolti a vario titolo nell'impresa.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, quello dello sviluppo per linee esterne, numerose ricerche evidenziano che le piccole imprese utilizzano differenti modelli di crescita come, per esempio, la crescita per filiazione (costituzione di più imprese, ognuna di dimensioni ridotte e possedute dal medesimo soggetto economico) o per aggregazione a rete (costituzione di una rete di imprese posseguate da diversi soggetti economici collegate, però, da legami più o meno stretti all'impresa guida). In particolare, i risultati di indagini effettuate nella realtà italiana rivelano che lo sviluppo interno di tipo incrementale tende ad assumere un carattere sempre più marginale mentre la crescita per linee esterne, attraverso l'acquisizione di altre imprese, l'assunzione di partecipazioni, la realizzazione di joint venture, di accordi ecc., è sempre più utilizzata tanto da essere considerata la modalità di crescita tipica della piccola-media impresa (Boldizzoni, Mariani e Signorelli, 1993; Lorenzoni, 1987; Lorenzoni, 1990).

In sintesi, risulta sempre più evidente che la piccola impresa si sviluppa

coniugando differenti modalità di crescita per linee interne ed esterne a seconda delle opportunità e degli ostacoli che di volta in volta si presentano. Inoltre, la necessità di far fronte a impedimenti di diversa natura (economici, culturali, legati alle specificità delle piccole imprese) fa sì che la crescita si configuri come un processo discontinuo caratterizzato da accelerazioni e arresti.

### 3. I percorsi di sviluppo delle piccole e medie imprese

#### 3.1. *Un modello interpretativo di riferimento*

L'insieme delle considerazioni sopra riportate evidenzia la necessità di studiare il percorso di crescita adottando un modello interpretativo che, differenzialmente da quelli delle fasi di sviluppo, sia ideato e costruito con riferimento alla realtà delle Pmi e per questo in grado di spiegarne le possibili modalità di crescita. A tale proposito un possibile contributo è fornito dal modello di riferimento teorico proposto da Boldizzoni e Serio (1996) e validato da ricerche effettuate in diverse aree d'Italia.<sup>6</sup> Per la mappatura delle forme di crescita e la definizione dei possibili percorsi di sviluppo vengono considerate due variabili: la crescita per linee interne e/o esterne e la natura dei legami interorganizzativi.

Per quanto riguarda la prima variabile, il fattore che differenzia una crescita per linee interne da una crescita per linee esterne è l'*equity*, o quanto meno il carattere proprietario della modalità utilizzata. Considerando questo fattore è possibile affermare che un'azienda segue un percorso di sviluppo per linee interne quando possiede un controllo diretto sulla modalità di crescita scelta e ha un'*equity* superiore al 50% della modalità. Al contrario, segue uno sviluppo per linee esterne quando condivide l'onere e la gestione della modalità di crescita scelta in misura paritetica o minoritaria con altre aziende. Rientrano, fra le modalità di crescita per linee interne, la creazione di nuove unità, l'acquisto o la fondazione di nuove imprese, la creazione di società in joint venture con partecipazioni di maggioranza. Al contrario sono esempi di uno sviluppo per linee esterne la stipulazione di consorzi-accordi con aziende del settore, la sottoscrizione di accordi in esclusiva o di contratti a lungo termine con i fornitori, la partecipazione di numerose altre imprese.

La seconda variabile, la natura dei legami, può essere formale o sociale. Più è formale il tipo di accordo instaurato, più è sistematica e stabile la relazione fra le organizzazioni.

<sup>6</sup> In particolare si fa qui riferimento a tre diverse ricerche: la prima, effettuata nell'area milanese, è stata condotta somministrando un questionario a 86 imprenditori titolari di imprese manifatturiere con un minimo di 15 e un massimo di 500 addetti; la seconda, realizzata nell'area modenese, ha studiato 12 imprese scelte in quanto esempi di eccellenza per i percorsi di sviluppo praticati nella transizione dalla piccola alla media dimensione; la terza, effettuata nella regione Marche, ha analizzato 13 casi d'azienda in cui il passaggio dalla piccola alla media dimensione si è concluso con esito positivo. Per approfondimenti si veda Boldizzoni, Mariani e Signorelli, 1993, Istud (a cura di), 1996 e 1998.

Accanto alla natura del legame viene, inoltre, considerata la modalità di coordinamento scelta per gestire la relazione. Tale modalità può essere forte o debole e varia al variare della natura del legame. In particolare si ritiene che tra queste due variabili esista una correlazione diretta per cui più è formale (sociale) il tipo di legame, più è forte (debole) il coordinamento.

Incrociando le due variabili, crescita interna-esterna e legame formale-sociale, gli autori costruiscono una mappa delle modalità di crescita delle Pmi che può essere idealmente divisa in quattro quadranti o aree. (vedi la figura 5).

Il primo quadrante si riferisce alle strategie di crescita interna, il legame ha una natura sociale e il coordinamento è debole. In questa area si trovano modalità quali il *putting-out* (esecuzione di fasi di produzione esternalizzate da altre imprese), lo *spin-off* (creazione di imprese da parte di altre imprese) e le filiazioni (creazione di nuove imprese da parte di altre imprese con forte coordinamento). La relazione sociale con il territorio e con gli altri interlocutori è intensa; la crescita avviene all'interno dell'azienda, anche se sono forti e spesso esclusive le relazioni con aziende di più grandi dimensioni.

Il secondo quadrante si riferisce a modalità di crescita per linee interne, il legame ha una natura formale e il coordinamento è forte. In questa area si trovano modalità quali la creazione di nuove unità produttive o di servizio, l'acquisto o la creazione di nuove imprese o di joint venture. La crescita si intende per linee interne perché la gestione della complessità, i capitali e il personale necessari per il coordinamento sono riferiti alla stessa azienda.

Il terzo quadrante si riferisce a modalità di crescita per linee esterne, il legame ha una natura formale e il coordinamento è forte. Preferire opzioni di crescita per linee esterne significa per l'azienda: focalizzare l'attenzione sulla propria competenza distintiva; acquisire dall'esterno competenze complementari attraverso lo sviluppo di accordi con altre aziende con esigenze analoghe; spostare l'attenzione strategica dalla propria singola realtà a quella di un sistema di aziende. In questa area si trovano modalità quali alleanze, accordi, strategie di network. Attraverso queste modalità l'impresa mira a garantirsi o conquistarsi il presidio delle variabili chiave per il business.

Il quarto quadrante si riferisce a modalità di crescita per linee esterne, il legame ha una natura sociale e il coordinamento è debole. In questa area si trovano modalità a rete di natura sociale quali le partecipazioni incrociate in consorzi di amministrazione, membership in associazioni di categoria professionali e culturali, relazioni sociali e amicali. Recenti studi dimostrano che tali modalità vengono utilizzate, soprattutto, da aziende di dimensioni medie e grandi per il perseguimento di strategie di influenza sull'ambiente competitivo.

7 Tutte le ricerche citate evidenziano che le modalità di crescita per linee esterne non sono mai manovre esclusive o alternative rispetto alla crescita per linee interne. Questo significa che il percorso di sviluppo intrapreso dall'azienda prevede azioni complementari attraverso le quali vengono talvolta preferite modalità interne e altre volte modalità esterne. Inoltre, quando la crescita interna risulta impedita da ostacoli di varia natura, per esempio, resistenze culturali o insufficienza di risorse ecc., il ricorso all'esterno tende a divenire l'unica strada di sviluppo percorribile.

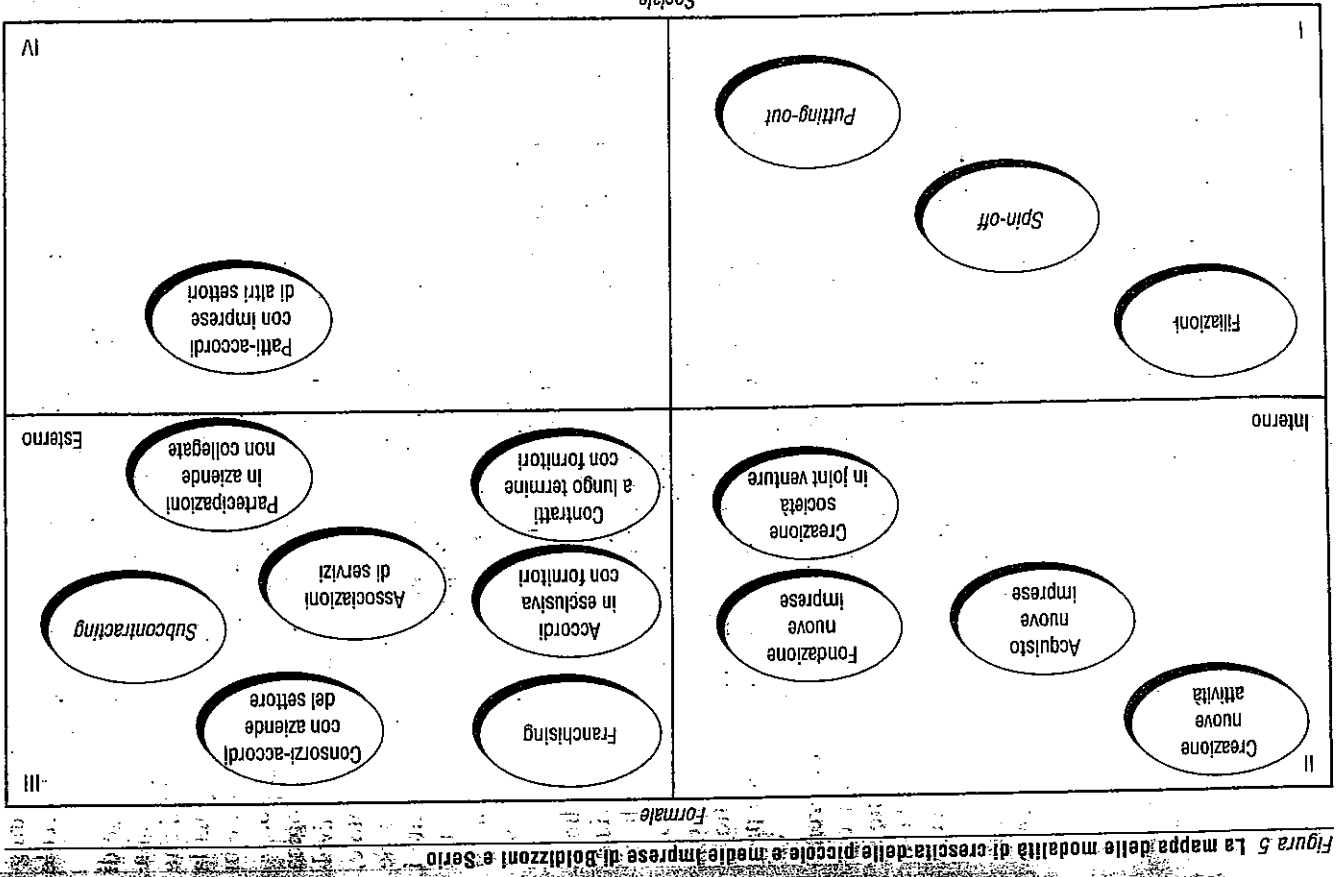


Figura 5 La mappa delle modalità di crescita delle piccole e medie imprese di Boldizzoni e Serio

Il modello, qui sinteticamente illustrato, viene utilizzato dagli autori per trattare le dinamiche e i possibili percorsi di sviluppo che un'impresa di piccole dimensioni può intraprendere e seguire (vedi la figura 6).

I risultati delle ricerche evidenziano che, nelle realtà investigate, la fase di avvio del processo di crescita avviene generalmente all'interno del primo quadrante definibile come "networking interno" a causa delle intense relazioni che legano l'impresa al territorio e all'azienda madre. In questo stadio domina la figura dell'imprenditore che, grazie alla sua inventiva e capacità intuitiva, è in grado di ideare un prodotto capace di soddisfare un determinato bisogno.

L'enfasi funzionale privilegiata è la promozione dell'innovazione tecnologica unita al miglioramento dell'efficienza nel processo di trasformazione e nel livello di servizio. L'azienda cresce in termini di impianti, dipendenti e fatturato e, parallelamente, aumentano i problemi legati al controllo e al coordinamento. Se nel periodo iniziale l'imprenditore era in grado di governare direttamente i meccanismi di controllo e di gestione, ora lo sviluppo dell'azienda rende tali meccanismi troppo complessi per poter essere diretti da una sola persona. La criticità da risolvere è rappresentata dalla necessità di acquisire le competenze manageriali che risultano cruciali per garantire lo sviluppo dell'azienda.

La fase successiva, caratterizzata da una crescita incrementale per linee interne, si manifesta attraverso la creazione di una struttura manageriale, l'implementazione di meccanismi gestionali ad hoc e l'introduzione di un coordinamento interno tra le varie aree. Si tratta di strumenti che consentono all'impresa di gestire la complessità e, conseguentemente, di continuare a svilupparsi rafforzando il proprio posizionamento sul mercato. La criticità con cui deve confrontarsi l'azienda è la consapevolezza strategica della propria capacità competitiva, dei propri punti di debolezza e di forza.

Si apre così una fase in cui l'azienda è chiamata a scegliere tra differenti opzioni di crescita che oscillano tra strategie per linee interne, nel caso in cui l'impresa decida di sviluppare al suo interno le competenze e abilità che le mancano, e strategie per linee esterne, nel caso in cui l'azienda decida di acquistare dall'esterno le risorse di cui necessita. I risultati di recenti indagini empiriche dimostrano che in questo stadio il percorso prevalentemente usato dalle piccole e medie aziende è quello della crescita per linee esterne attraverso l'instaurarsi di strategie cooperative. In questo modo l'impresa può, da un lato, continuare a sviluppare internamente la propria competenza distintiva e, dall'altro, ottenere dall'esterno le capacità complementari necessarie al rafforzamento della propria posizione competitiva. Come è facile intuire, l'instaurarsi di relazioni collaborative con altre realtà aziendali richiede la disponibilità dell'impresa ad aprirsi ad altre culture. La criticità da affrontare risiede, quindi, nella capacità di selezionare le partnership e di predisporre meccanismi di coordinamento interorganizzativo. Questa dinamica avvia un processo in cui l'azienda perviene progressivamente a una maggiore consapevolezza della propria posizione competitiva e acquista una dimensione più coerente con le caratteristiche del mercato in cui si trova a operare.

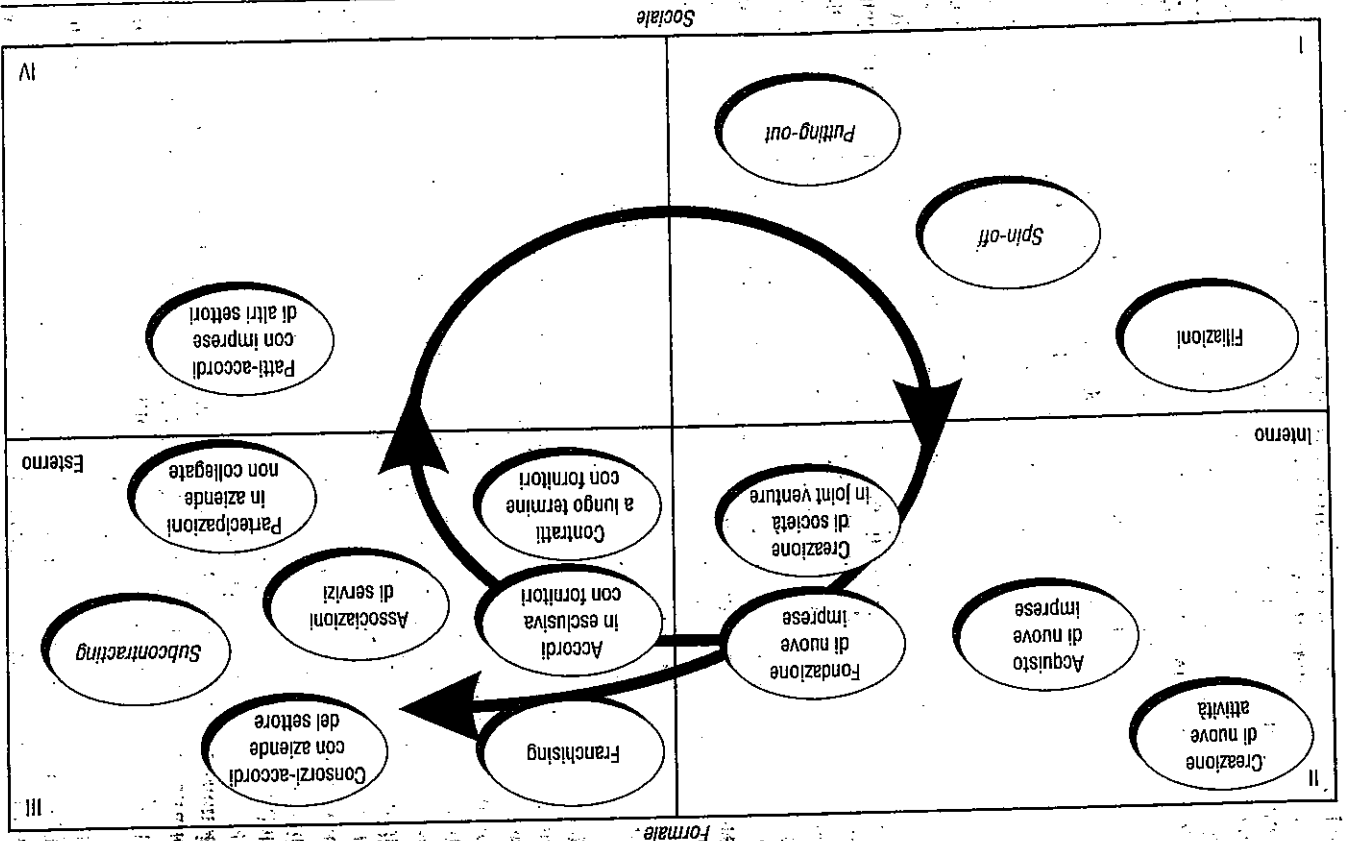


Figura 6: I percorsi di sviluppo delle piccole e medie imprese. I Boldizioni e Serie

Adottando modalità di crescita per linee interne o per linee esterne, a seconda delle opportunità che il contesto di riferimento presenta, l'azienda prosegue nel suo processo di sviluppo.

La fase successiva, quella delle "reti sociali", si caratterizza per l'ampio ricorso ad accordi non sistematici con imprese di settori diversi rispetto a quello tradizionale in cui opera l'azienda. I risultati di alcune indagini dimostrano che questi patti vengono utilizzati soprattutto dalle imprese di grandi dimensioni al fine di realizzare politiche di influenza sull'ambiente e consolidare le proprie posizioni di leadership. Una volta raggiunta questa fase l'impresa tende a trasformarsi in un'organizzazione ibrida che prosegue il suo percorso di sviluppo alternando strategie di crescita per linee interne o linee esterne e instaurando rapporti di varia natura e intensità con altre realtà organizzative.

È bene precisare che le reti sociali possono rappresentare sia il punto di arrivo che il punto di partenza di un nuovo percorso di sviluppo, quando questo si realizzi in aree a forte concentrazione industriale settoriale quali, per esempio, i distretti locali. La rete sociale, infatti, da un lato determina il consolidamento delle strategie di crescita delle imprese che hanno raggiunto una dimensione medio-grande e, dall'altro, favorisce l'opportunità che queste stesse imprese vengano assunte come modello di riferimento da parte di chi vuole intraprendere un'attività analoga.

### 3.2. Un approccio pluridisciplinare

Il percorso descritto rappresenta una delle possibili traiettorie attraverso le quali un'impresa di piccole dimensioni può crescere e svilupparsi. Come appare evidente il tipo di percorso è condizionato da numerose variabili alcune delle quali riferibili al contesto competitivo, altre alle motivazioni e ai tratti personali dell'imprenditore, altre ancora all'ambiente sociale, culturale, politico-istituzionale in cui l'impresa opera. Tale molteplicità di fattori determina, da un lato, l'impossibilità di spiegare lo sviluppo attraverso uno schema interpretativo preciso e universalmente valido e, dall'altro, la necessità di adottare un approccio che integri i contributi di studiosi di diversa appartenenza disciplinare (economisti, sociologi ecc.).

L'opportunità di adottare una prospettiva pluridisciplinare risulta evidente se si considera, per esempio, il fenomeno delle aziende che si sviluppano all'interno dei distretti industriali. Il distretto è «un reticolo di relazioni coesive che cementano imprese, cultura, linguaggi specifici, forze politiche e sociali presenti in uno stesso territorio e coinvolte in un'unità economica comune» (Becattini, 1979). La condivisione di valori, di idee e convinzioni dà luogo a comportamenti comuni che influenzano l'agire e le scelte di sviluppo delle singole aziende. Nel caso specifico dei distretti industriali, ma le osservazioni possono essere generalizzate, appare evidente come i percorsi di crescita siano la risultante di condizionamenti di varia natura che non possono essere spiegati sulla base della pura considerazione di variabili economiche. In parti-

colare, la natura simbolica, culturale, valoriale dei fattori condizionanti rende, soprattutto, impossibile adottare contributi di derivazione economica per i quali lo sviluppo non può che essere il risultato di una scelta razionale basata su valutazioni di pura convenienza.

Sulla base di queste considerazioni appare opportuno considerare altri approcci che, coniugando contributi diversi, siano in grado di fornire una spiegazione adeguata del fenomeno dello sviluppo e, in generale, dello *small business*.

La letteratura emergono, anche se non sempre con molta chiarezza, diversi tentativi di inquadrare il fenomeno dello *small business* e le sue manifestazioni utilizzando approcci ibridi (per esempio, economico-organizzativi) o del tutto nuovi quali per esempio, «l'ecologia delle popolazioni organizzative» (Hannan e Freeman, 1989) e il «neo-istituzionalismo» (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1977).

Il primo approccio si propone di utilizzare il modello darwiniano dell'evoluzione della specie per spiegare le dinamiche organizzative. Il punto di partenza è lo studio del cambiamento organizzativo che può avvenire sia per adattamenti (sia per selezione. Nel primo caso l'unità di analisi è rappresentata dal comportamento delle singole organizzazioni mentre nel secondo si analizzano la pluralità di forme (popolazioni di organizzazioni) e i processi di variazione e selezione naturale attraverso i quali le forme meglio adatte all'ambiente si affermano e consolidano. Concentrandosi sulla seconda modalità di cambiamento, appare chiaro che il focus d'analisi sono le popolazioni di organizzazioni definite come «insieme di organizzazioni sufficientemente simili tra loro in termini di struttura organizzativa, obiettivi, strategie di mercato e tecnologie core» (Solari, 1996). All'interno di questo modello, ogni popolazione è per le altre ambiente e risorsa e con le altre in rapporto di competizione o collaborazione a seconda dei vantaggi o degli svantaggi che potrebbero derivare da un'eventuale interazione.

Il paradigma darwiniano dell'evoluzione della specie può essere utile per comprendere alcuni comportamenti delle Pmi, i fattori che ne facilitano o frenano lo sviluppo, il ruolo giocato dalla tradizione, dalla storia, dalla cultura, dall'ambiente politico istituzionale.

Altrettanto importanti possono essere i contributi derivanti dal filone di ricerca del neo-istituzionalismo. Tale approccio studia il ruolo fondamentale che le regole, i convincimenti, gli elementi simbolici hanno nell'influenzare le strutture organizzative.

Si tratta di fattori che agiscono in modo sottile penetrando all'interno dell'organizzazione e «creando le leniti attraverso cui gli attori vedono il mondo» (DiMaggio e Powell, 1983). Secondo l'impostazione neo-istituzionale, questi elementi sono in grado di forgiare le caratteristiche di un'organizzazione sino al punto di determinare una crescente omogeneità delle loro configurazioni strutturali. È per questo che i neoistituzionalisti tendono a focalizzare la loro attenzione sui tratti comuni tra le organizzazioni o, meglio, sui processi che

spingono una data organizzazione ad assomigliare ad altre unità che si trovano nello stesso ambito e che affrontano le stesse condizioni ambientali.

L'approccio neoinstituzionalista può fornire importanti chiavi di lettura del comportamento delle organizzazioni e, in particolare, delle dinamiche dei rapporti fra grande e piccola impresa. Per esempio, può servire ad approfondire i processi di influenza reciproca fra questi due tipi di realtà aziendali.

Nonostante l'innovazione nelle variabili considerate, anche l'adozione di questi due approcci conferma l'inadeguatezza dell'analisi dovuta a una lettura monodisciplinare (soltanto alcuni aspetti riescono a essere interpretati mentre altri sono del tutto trascurati) e la conseguente necessità di adottare una prospettiva pluridisciplinare che sappia leggere l'impresa nell'istante, considerato e che ne sappia integrare le diverse dinamiche. In particolare, con riferimento al tema dello sviluppo, l'utilizzo contemporaneo di diversi contributi consente di ampliare l'analisi a variabili di natura economica (dinamiche dei mercati, contesto competitivo, andamento del fatturato ecc.), emotiva-affettiva (motivazioni dell'imprenditore, rapporti tra gli appartenenti al gruppo familiare, possibili dinamiche conflittuali ecc.) e, infine, culturale-simbolica (valori, assunzioni di base, convincimenti ecc.). Si tratta di tutti quei fattori che interagendo fanno sì che lo sviluppo non si configuri come una successione di fasi predefinite e ordinabili secondo una sequenza logica, ma come un processo continuamente interrotto e poi ripreso senza alcuna preventiva pianificazione o disegno organizzativo. Solo attraverso l'integrazione di quadri concettuali mutuati da diverse aree disciplinari e filoni di ricerca (economia, sociologia, teorie organizzative ecc.) risulta, quindi, possibile pervenire a un'adeguata comprensione delle dinamiche e caratteristiche che contraddistinguono lo *small business*.

#### 4. Le evidenze empiriche sulle discontinuità nello sviluppo delle Pmi

##### 4.1. Le ricerche

L'abbandono dei modelli normativi e della pretesa di comprendere il fenomeno delle Pmi adottando un'unica prospettiva, costituisce il punto di partenza delle ricerche presentate nel volume e, in generale, dell'attività di studio condotta dall'Istituto sulle *small business*. Questo rifiuto deriva dalla consapevolezza che il mondo delle Pmi può essere compreso solo attraverso un'osservazione attenta e puntuale della realtà.

La piccola impresa è una forma particolare di organizzazione, la cui specificità distintiva è data dal tipo di legame che inevitabilmente si instaura tra impresa e imprenditore. In virtù di tale rapporto, i comportamenti della piccola impresa sono sempre riconducibili, da un lato, alle caratteristiche del sistema impresa (prodotti, mercati, strutture) e, dall'altro, ai tratti caratterizzanti la figura dell'imprenditore (valori, motivazioni, rapporti con i familiari). Questo significa

che ogni scelta è condizionata almeno da due tipi di logiche, quella dell'impresa rispondente a criteri di razionalità economico-organizzativa e quella dell'imprenditore riconducibile a dinamiche affettive e motivazioni personali e familiari (Boldizzoni, 1985).

La considerazione del legame tra impresa e imprenditore fornisce una chiave di lettura utile per comprendere alcuni comportamenti, apparentemente irrazionali, che talvolta contraddistinguono l'agire del titolare della piccola impresa. Si fa qui riferimento a momenti o situazioni in cui l'imprenditore si trova a decidere sotto l'influenza di molteplici fattori, alcuni dei quali rispondenti a criteri economico-razionali, altri a dinamiche emotivo-affettive e altri ancora a variabili simbolico-culturali.

Le ricerche presentate nel volume analizzano tre di queste situazioni vale a dire il processo di internazionalizzazione, le relazioni di interdipendenza e, infine, la successione imprenditoriale. Pur nella loro diversità, i tre temi affrontati sono accomunati dal fatto di costituire per l'imprenditore un dilemma rilevante che richiede la considerazione di valutazioni economiche e strategiche, paradigmi culturali-valoriali, dinamiche affettive e relazionali, aspetti legati alla propria personalità, identità e convinzioni di fondo.

La scelta di internazionalizzare l'azienda è, infatti, condizionata dalle opportunità e dai vincoli presenti nel mercato potenziale, ma anche e soprattutto dalla disponibilità dell'imprenditore a uscire dal proprio territorio e a intraprendere iniziative in luoghi lontani e sconosciuti.

Analogamente, la scelta di instaurare relazioni collaborative con altre aziende è il risultato di valutazioni di convenienza economica ma, soprattutto, della capacità del titolare di abbandonare gli atteggiamenti difensivi e la consuetudine a fare da solo e a contare unicamente sulle proprie forze che spesso lo contraddistinguono.

Infine, per quanto riguarda il processo di successione, la decisione di ritirarsi dalla direzione dell'azienda è particolarmente difficile per l'imprenditore che tende ad associare questo momento alla fine del proprio ciclo vitale. Cruciali, in questo contesto dove entrano in gioco dinamiche soprattutto affettive ed emotive, non sono tanto le variabili esterne (sfide-opportunità del mercato) quanto piuttosto la capacità e disponibilità del titolare a riconoscere l'impresa come entità autonoma e, quindi, destinata a sopravvivere indipendentemente da chi l'ha fondata.

Le ricerche utilizzano approcci e metodologie differenti nel tentativo di superare i limiti derivanti da una lettura monodisciplinare, sicuramente inadeguata per la spiegazione di fenomeni complessi come quelli oggetto di studio. In particolare le ricerche sui processi di internazionalizzazione e sulle relazioni di interdipendenza adottano un approccio di matrice economico-organizzativa arricchendo l'analisi con contributi mutuati dallo *strategic management* mentre la ricerca sulla successione adotta un approccio in cui sono presenti insieme contributi sociologici e psicologici, i più adeguati a spiegare le dinamiche relazionali e affettive che il passaggio generazionale chiama in causa.

# Da Small Business a Piccole e Medie Imprese

Paolo Preti

## 1 - Introduzione

Quindici anni fa, esattamente nel 1992, curai la prima riedizione degli articoli pubblicati da Sviluppo & Organizzazione in tema di piccole e medie imprese: questa nuova iniziativa, uguale a quella per struttura e spirito, mi offre la possibilità di tracciare un ideale bilancio in tema di imprese di minori dimensioni, ma di strategica importanza per l'economia del nostro Paese, in questi anni appena trascorsi. (1)

Un primo rilevante dato, che va innanzitutto riconosciuto nella sua importanza, è la definitiva affermazione di questo segmento dimensionale di imprese non solo nel contesto economico del Paese, ma anche in quello della ricerca, degli studi e, in genere, dell'accademia. Nel corso degli anni novanta, e a maggior ragione in questi primi anni del nuovo secolo per effetto della riforma dell'ordinamento universitario, si sono

affermate in diverse sedi universitarie specializzazioni ed indirizzi, prima, e corsi di laurea specialistici, poi, in economia delle piccole e medie imprese. Anche le pubblicazioni in tema sono, come testimonia l'elenco qui accluso in forma di bibliografia per un approfondimento dell'argomento, notevolmente aumentate ed in esse la stragrande maggioranza è di taglio accademico. Cresciuto è anche l'interesse delle scuole di direzione aziendali nazionali che offrono iniziative di formazione disegnate appositamente per queste imprese e che vanno da master annuali a singoli corsi specialistici di qualche giornata. Di pari passo crescono conseguentemente le redazioni di casi aziendali e di materiale didattico predisposto ad hoc. Anche la consulenza aziendale si è dimostrata sensibile a questo segmento di imprese e, favorita anche dal progressivo venir meno delle grandi commesse pubbliche e private per ristrutturazioni e privatizzazioni, ha aperto divisioni mirate o non ha ostacolato la fuoriuscita di partner con la successiva creazione di nuove società specializzate. Infine, lo stesso mondo associativo e di rappresentanza degli interessi imprenditoriali ha visto in questi anni, per la prima volta da sempre, un piccolo imprenditore, completamente autonomo dal grande capitale, ricoprire la carica di presidente della più importante tra le diverse associazioni, Confindustria. Questa avventura, che si è recentemente conclusa con la nomina del nuovo presidente, richiede fin d'ora riflessioni approfondite.

---

(1) Questo numero di "Le raccolte di Sviluppo & Organizzazione" raggruppa quattordici articoli inerenti, direttamente o indirettamente, la realtà delle piccole e medie imprese apparsi nel periodo maggio/giugno 1992 - dicembre 2006 con una forte concentrazione negli ultimi sei anni: ciò conferma il crescente interesse per questo tema.

Con riferimento agli specifici temi trattati, gli articoli possono essere suddivisi in quattro gruppi. Un primo tema (un contributo di Provenzali, uno di Mariani e uno di Shane) riguarda l'imprenditorialità, un secondo gruppo (un articolo di Lipparini-Serio, uno di Fratocchi-Presutti-Malentacchi, uno di Consiglio-Antonelli e, infine, uno di Benassi) ha a tema la nascita delle piccole e medie imprese con particolare attenzione ai processi di spin-off. Un terzo gruppo di articoli (un contributo di Boldizzoni, uno di Zattoni, uno di Camuffo) riguarda il processo di crescita della piccola e media impresa con particolare attenzione dedicata al tema degli accordi interaziendali e, tra essi, a quello del distretto. Infine, un ultimo gruppo (con contributi di Cainarca, Biazzo-Bernardi, Quarantino-Sala-Serio, Cepollaro) si concentra su specifiche tematiche relative alla gestione di una piccola e media impresa.

---

Sull'Autore. Professore associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università della Valle d'Aosta, Professore incaricato di Organizzazione delle Piccole e Medie Imprese presso l'Università L. Bocconi e Direttore del Master in Piccole e medie Imprese-MPI presso SDA-Bocconi



dite, ma di sicuro ha rappresentato un punto di svolta e, forse, di non ritorno.

Il tema si è dunque definitivamente imposto all'attenzione e alla riflessione della comunità economica, anche nella sua componente accademica: pur eliminando quella parte di iniziative che pagano pegno alla moda del momento o alla necessità del mercato e che dunque riciclano sotto l'insegna "Piccola e Media Impresa (PMI)" idee, modelli, strumenti e tecniche pensate per aziende molto più grandi, e che dunque sono destinate prima o poi al sicuro fallimento, le attività rimanenti, quelle serie, cioè specificamente progettate, sono sicuramente il maggior numero. Dunque non più "Small Business", come titolavo dodici anni fa, ma "Piccole e Medie Imprese": ciò anche a sottolineare la peculiarità italiana di questa realtà economica. Se qualcosa il mondo ci invidia, a livello economico, e per esso è disposto ad investire per conoscere ed esportare ciò è, a tema di smentita, la forza propulsiva della nostra piccola e media impresa. Qui corre l'obbligo di una precisazione, che diventa però subito anche una precisa scelta di campo: all'estero non si parla solo di "small business", ma anche di "entrepreneurship" e di "family business". Ora, poiché all'origine di una piccola impresa c'è sempre l'azione di un imprenditore e quasi sempre la proprietà è riconducibile ad una famiglia, i tre temi sembrano, e sono realmente strettamente intrecciati tra di loro: tuttavia solo la piccola e media impresa è la vera peculiarità della nostra economia e come tale va studiata. Non a caso l'imprenditorialità è oggetto di studio all'estero, ed in particolare nel mondo anglosassone: lì l'attenzione si concentra sulla nascita delle imprese e sulle migliori modalità, soprattutto finanziarie, per farle rapidamente crescere; da noi invece il tasso di nascita naturale delle imprese continua a mantenersi molto alto in tutti i settori e sembra, dunque, non richiedere particolari cure. Anche la propensione all'imprenditorialità è, dunque, una peculiarità nazionale, ma considerandola anche storicamente una ricchezza naturale diffusa si preferisce concentrare l'attenzione sull'oggetto, l'impresa, rispetto al soggetto, l'imprenditorialità. Quanto alla proprietà familiare, fattore di sicura importanza, occorre sottolineare che tale caratteristica nel nostro paese accomuna le piccole imprese a quelle di maggiore dimensione, anche a molte tra le più grandi, che dunque hanno già risorse e capacità politica per emergere ed imporsi all'attenzione pubblica: oltre a ricordare che all'estero, e particolarmente nelle economie più avanzate, la presenza di famiglie proprietarie di imprese è molto diffusa e, coerentemente, lo sono anche gli studi in argomento. Siamo un paese economicamente avanzato che si regge su un sistema di piccole e medie imprese che creano occupazione ed esportano in tutti i mercati: ciò per alcuni è un limite,

viene chiamato nanismo economico, per altri una peculiarità positiva. Entrambi dovranno studiare queste imprese nel loro concreto funzionamento per sostenere le proprie tesi: ben vengano anche altri approfondimenti, ma è da qui, dalla comprensione di questo mondo, che passa lo sviluppo economico futuro del nostro paese.

C'è tuttavia una seconda considerazione da fare. A fronte di questo interesse crescente e positivo nei confronti delle imprese di minori dimensioni, rimane un'oggettiva difficoltà da superare: si tratta di imprese ancora oggi senza voce adeguata e dalla ridotta reputazione. Questo patrimonio di idee imprenditoriali, di occasioni di lavoro, di beni e servizi, di reti di rapporti va difeso e aiutato a crescere perché se si parla e si scrive di piccola impresa è perché non se ne può fare a meno, ma forte e radicato è ancora il pregiudizio che la circonda, quasi sempre a torto. Il modello di sviluppo economico del nostro paese, dal dopoguerra in poi, ha vissuto di una sostanziale contrapposizione tra il dichiarato ed il realizzato: si può in sintesi dire che disegnata e perseguita una originale esperienza di grande impresa a capitale pubblico e privato difatto ci ritroviamo ad aver realizzato una capillare presenza di piccole e medie imprese di natura imprenditoriale e familiare. La periferia sembrerebbe aver vinto sul centro, ancora una volta la società sullo stato: partiti dal Centro e dal Nord-Ovest, siamo arrivati al Nord-Est. Ciò significa innanzitutto che l'attore chiave del nostro sviluppo economico è, e resterà ancora a lungo, l'imprenditore: è sul suo ruolo che occorre focalizzare l'attenzione, è questo il motore della nostra economia. Nel mondo economico-manageriale, in quello accademico e, in parte, in quello politico si respira, invece, un radicato pregiudizio verso queste imprese viste come fondate sull'improvvisazione, sia pure creativa, caratterizzate dalla debolezza finanziaria, dalla presenza ingombrante delle famiglie proprietarie e dalla lontananza dai grandi mercati dei capitali e delle merci. Così spesso non è: la piccola impresa pensa e agisce sia localmente che globalmente, si affaccia alla Borsa e ai mercati finanziari, crea posti di lavoro, innova prodotti e processi, investe in formazione per il futuro, si apre a collaborazioni interaziendali. Ma non riesce a fare notizia: la singola impresa è troppo piccola per fare massa critica, le aggregazioni di piccole imprese, associazioni e distretti, attraversano un momento rispettivamente di riorganizzazione e di ripensamento. Anche laddove tuttavia quelle debolezze denunciate esistono, occorre riconoscere che il modello di riferimento è strutturalmente sano e che può avere una prospettiva di sviluppo positiva se aiutato a superarle. Lo studio e la conoscenza di questa realtà, così cresciuti nell'ultimo decennio, faticano a tra-



sformarsi in modello di sviluppo riconosciuto come punto imprescindibile della ricchezza economica del nostro paese, attuale e futura, e come modello esportabile verso altre zone del mondo, in particolare quelle in via di sviluppo. C'è dunque un compito da realizzare, un lavoro da svolgere, un'attività da proseguire individuando nuovi obiettivi e rotte innovative. Ma qualcosa è possibile da subito: che di questo mondo si continui a parlare, a scrivere, a dibattere. Che gli si dia voce senza pregiudizio per conoscerlo e farlo conoscere, per valorizzarlo sostenendone le legittime aspirazioni di sviluppo e consolidamento, per orientarvi le future generazioni.

Con gli anni novanta infine, ed è la terza considerazione, si chiude una fase peculiare per le piccole e medie imprese nazionali e ciò le obbliga a raccogliere una sfida non ulteriormente dilazionabile. Ma procediamo con ordine. La nostra recente industrializzazione diffusa, avvenuta uno o due secoli dopo quella delle nazioni economicamente più forti, si è realizzata in tre fasi che hanno caratterizzato rispettivamente gli anni Sessanta, i Settanta, e gli Ottanta-Novanta. La prima fase è stata quella della vera industrializzazione italiana: il boom economico si sostanzia con la nascita di migliaia di imprese attorno all'idea di altrettanti prodotti nuovi o innovativi. Prive di una cultura industriale specifica, esse tuttavia sfruttarono le favorevoli condizioni economiche per crescere svincolate da considerazioni di opportunità nel medio-lungo periodo. Molte di esse, troppe purtroppo, furono dunque trovate impreparate e irrigidite dalle proprie dimensioni relative dal periodo di crisi economica dei primi anni settanta e, nonostante le loro innovazioni di prodotto, furono spazzate via. La loro storia ci resta come lezione, che sembra ben imparata dalle successive generazioni di imprenditori, che la dimensione aziendale è, al pari di altre, una variabile chiave nella gestione aziendale: né grandi, né piccole, ma adatte al proprio settore di appartenenza.

L'effetto combinato di questi accadimenti e di una legge come lo Statuto dei lavoratori, con il suo recentemente tornato di moda articolo 18, innescarono una seconda fase caratterizzata da imprese sulla difensiva, che esternalizzavano parti del processo produttivo per restare piccole, che per lo stesso motivo preferivano incentivare la nascita di altre imprese favorendo la fuoriuscita dei propri quadri migliori piuttosto che costruire attorno ad essi aziende più forti. Anni difficili e faticosi, in cui essere imprenditori significava essere padroni più che datori di lavoro e terzisti più che produttori su proprio disegno. Anni che, però, insieme a quelli molto diversi della precedente fase, hanno permesso di accumulare esperienza e conoscenza e di innescare quindi la terza fase, quella che possiamo considerare in via

di chiusura proprio ora. È stata la fase degli accordi interaziendali, dei gruppi di impresa, dei distretti, in sintesi della collaborazione tra imprese realizzata non per timore o per insicurezza, ma per ottenere i benefici effetti della grande dimensione senza sopportarne i costi. Non una fuga, dunque, come nella fase precedente, ma una strategia. Sono stati anni di grandi successi economici per molte imprese ottenuti con l'esternalizzazione di molte funzioni aziendali alla spasmodica ricerca della riduzione dei costi in chiave di competitività. Per lo stesso motivo anche la svalutazione monetaria, di per sé negativa, venne vista con favore.

Questa fase ci consegna però una figura imprenditoriale mutata rispetto a quella degli anni sessanta: ha imparato dagli errori di chi l'ha preceduta, ha assimilato tutta la loro esperienza, ma ha ridotto di molto quella capacità di innovare nel prodotto che contraddistinse l'esperienza dei primi. Il nostro, ed ovviamente si accenna ad un dato medio, è diventato un imprenditore più assemblatore del lavoro altrui che creatore e realizzatore in proprio, più attento ai costi che al prodotto e al servizio: anche la delocalizzazione produttiva verso i paesi dell'Est europeo in questa visione assume i connotati di una tattica di corto respiro, mentre potrebbe essere una giusta strategia per accumulare risorse da investire in casa propria per nuovi prodotti.

Occorre invertire la rotta: tornare a ri-internalizzare alcune funzioni aziendali, presidiare direttamente quelle fasi che sono tornate ad essere critiche, perseguire laddove possibile una politica di nicchia attorno a prodotti e servizi di qualità, andare all'estero con la funzione commerciale più che con quella produttiva, stabilire accordi con aziende innovative che permettano di sperimentare e non solo fatturare, investire in formazione e non solo in impianti. Qualunque sia la consistenza e la durata nel tempo del pericolo cinese, questa è la strada per contrastarlo. È una sfida difficile ed è facile prevedere che scarso aiuto arriverà dall'esterno delle aziende; del resto la stessa nostra recente storia economica ce lo ricorda: senza imprenditore non c'è impresa e senza impresa non c'è lavoro e sviluppo economico. Lo stato può, infatti, soltanto incentivare e rendere possibile questa dinamica.

Dopo aver sintetizzato nelle righe precedenti, in maniera ovviamente del tutto personale, le principali tematiche che hanno interessato la realtà delle piccole e medie imprese nel periodo di tempo che intercorre tra questi due numeri ad essa dedicati di "Le raccolte di *Sviluppo & Organizzazione*", vorrei trattare nei prossimi due paragrafi i temi che reputo di maggiore importanza per il futuro di queste aziende: l'evoluzione della figura dell'imprenditore e il processo di crescita e/o sviluppo.

## 2 - I diversi tipi di imprenditore

Come già affermato, non c'è impresa senza imprenditore, ma a maggior ragione non c'è imprenditore se non in quanto portatore e realizzatore, almeno in termini di coordinamento, di un'idea imprenditoriale intesa come combinazione di prodotto, mercato e tecnologia: di un bene o servizio, cioè, da realizzarsi mediante l'impiego di determinati mezzi di produzione e per rispondere ad un bisogno di un cliente. Il lavoro è reso possibile dallo sviluppo economico e la "sicurezza" del lavoro è positivamente correlata alla sua disponibilità. E tuttavia il lavoro non esiste in natura, va creato.

Se in zone del nostro paese c'è la piena occupazione e le imprese fanno fatica a reperire manodopera specializzata ritengo sia innanzitutto merito di quelle persone che hanno rischiato in proprio per realizzare un'idea imprenditoriale spesso combattendo logoranti battaglie, prima che con i propri concorrenti sul mercato, contro la burocrazia di enti locali, la miopia di istituti di credito, la conflittualità sindacale fine a sé stessa ed un diffuso sentimento di ostilità e gelosia. È indubbio, e sarebbe grave dimenticarsene, che dietro il successo di un'impresa c'è sempre l'identificazione e la dedizione intelligente di chi ci lavora, a tutti i livelli gerarchici, dal più giovane al più anziano, ma non è ancora adeguatamente sottolineato, mi sembra, il ruolo fondante dell'imprenditore; il lavoratore è per definizione dipendente, a tempo indeterminato o no, assunto o con partita IVA, perché dipende dal rischio imprenditoriale di qualcun altro senza del quale la sua posizione non esisterebbe. Infatti, quando il lavoratore è autonomo la sua posizione si avvicina a quella dell'imprenditore, anche se spesso non crea occasioni di lavoro per altri. Imprenditori e lavoratori dipendenti rappresentano le due facce del problema lavoro: due aspetti complementari, ma temporalmente in sequenza. Senza i primi i secondi non hanno motivo d'essere, ogni tanto i secondi imparano dai primi il gusto del rischio e diventano imprenditori a loro volta.

Se così è, occorre riconoscere questa figura nei suoi tratti distintivi, proporla come immagine positiva, forse la vera risorsa economica del nostro paese, promuoverne la diffusione anche sapendo che non sono necessariamente le aule delle scuole superiori o delle università la fucina di tale professionalità. Riconoscere, non solo simbolicamente, la figura dell'imprenditore può essere utile anche a sottolinearne i doveri sociali, a temperarne l'iniziativa privata nell'interesse della collettività più ampia, ad emarginare figure imprenditoriali, poche per la verità, che, nel loro essere più simili a pirati che a costruttori di imprese, ne danneggiano l'immagine complessiva.

Non c'è impresa senza imprenditore, dunque: a sostegno di questa affermazione riporto un caso aziendale in

cui la figura imprenditoriale si è nel corso degli anni appannata e ciò causa problemi all'impresa. Il gruppo di aziende è giunto alla terza generazione con tre rami della stessa famiglia coinvolti nella proprietà e uno tra questi nella gestione operativa di un'azienda del gruppo. Le dimensioni hanno superato i cinquanta milioni di euro di fatturato con tre aree di affari presidiate e complementari fra di loro: il settore è maturo, la zona di attività è una delle tre aree distrettuali di settore nel nostro paese, ma si è realizzata nel corso degli anni una discreta internazionalizzazione.

Presidente viene nominato uno dei fratelli, essendo gli altri o disinteressati alla gestione del gruppo oppure coinvolti, come già detto, nell'operatività di un singolo ramo di attività. La fiducia nei suoi confronti da parte della famiglia è massima, anche se questa spesso si concretizza in uno scaricamento totale dei problemi e nella non partecipazione alla presa delle decisioni: tale situazione, accompagnata da fattori caratteriali, fa sì che il presidente si senta gravato di un compito troppo pesante e, egli teme, non alla sua portata. Nel corso degli ultimi anni il gruppo ha in parallelo vissuto una progressiva managerializzazione attorno alla figura di un giovane e brillante direttore generale che, privo di precedenti esperienze specifiche sul campo, ma entusiasta e volitivo, con il sostegno del presidente ha assunto diverse figure manageriali dislocandole nei punti nevralgici delle aziende del gruppo e della capogruppo. Tuttavia ad oggi manca la figura imprenditoriale: non è il presidente, che sta retrocedendo sempre più verso un ruolo meramente proprietario, non è il direttore generale che manca della conoscenza approfondita, ed anche operativa, del settore. Possono esserlo entrambi purché cambi il modo di interpretare i loro ruoli. C'è uno spazio vuoto che, nell'interesse dell'azienda, occorre riempire al più presto: o riformulando, in accordo con la proprietà, le responsabilità e le competenze del direttore generale o sostenendo un deciso ritorno in scena, nei panni di imprenditore, del presidente. Non è invece soluzione né una costosa, perché ridondante, managerializzazione che finirebbe con l'ampliare il fossato già esistente tra società operative, che producono utili, e capogruppo, che li bruciano, né perseverare nell'attendismo presidenziale. Proprietà, imprenditorialità e managerialità sono tre componenti fondamentali del fare impresa: nessuna può, senza creare danni, invadere lo spazio dell'altra, ma se, nel caso delle piccole e medie imprese, ci si ponesse il problema di fare a meno o di ridimensionare una delle tre, questa sarebbe sicuramente l'ultima.

Buona o brutta che sia per alcuni un'idea rimane solo un'idea, per altri diventa l'occasione per costruire, con un po' di fortuna e molta caparbia, un successo. I secondi si chiamano imprenditori: persone a cui piace fare ciò che fanno e che con questo loro fare contribui-

scono a rivoluzionare la realtà in cui vivono. Nel mondo delle piccole e medie imprese operano tuttavia molteplici figure che pur essendo giuridicamente e sociologicamente considerate imprenditori, rispetto a quanto appena detto, lo sono solo parzialmente: sono sicuramente datori di lavoro, coordinano diversi fattori produttivi, rischiano in proprio investendo capitale, conoscenze e tempo, ma non presidiano tutte e tre le aree prima citate, mercato, prodotto e tecnologia. In questo sono sicuramente più deboli soprattutto quanto a capacità di perseguire nel medio-lungo periodo l'obiettivo per cui, con le ovvie limitazioni del caso, qualunque azienda viene fondata e cioè la massimizzazione del profitto. Queste figure, di cui vorrei qui occuparmi, sono il *terzista*, il titolare di un'impresa commerciale e l'inventore.

Il *terzista* apporta alla propria azienda delle competenze tecnico-specialistiche relative al prodotto e alla tecnologia quasi sempre apprese in una precedente e consistente esperienza professionale alle dipendenze di terzi che, in alcuni casi, hanno anche incentivato il suo mettersi in proprio per poter così facilitare la realizzazione di parte del processo produttivo in outsourcing. A fronte della soddisfazione del forte bisogno di autonomia e, in un certo senso, dell'aspirazione di una vita, il *terzista* si butta a capofitto nella nuova avventura investendo capitali e conoscenze a disposizione nella tecnologia e nell'innovazione di processo, raramente anche in quella di prodotto. Ne conseguono buoni risultati in ordine alla riduzione dei costi, al miglioramento della qualità prodotta, ma soprattutto al servizio offerto all'azienda cliente che, almeno in tempi di economia crescente, ha tutto l'interesse, oltre alla volontà, di aumentare il volume degli ordini e dunque il fatturato del *terzista* stesso. Il punto debole di questo particolare tipo di imprese, così diffuso nel nostro paese, è quello di non presidiare in alcun modo il mercato lasciando all'impresa cliente l'onere e l'onore di tale compito. Evidentemente non è una decisione razionale, ma il portato della storia di questo particolare imprenditore che con il mercato non si è mai confrontato, né desidera farlo conscio delle proprie incapacità. La debolezza deriva dal non poter essere presente sul mercato con un prodotto aziendale, con un marchio, con un'immagine propria: tuttavia è tanta la soddisfazione di operare in proprio che non solo non pongono in essere quegli opportuni accorgimenti che possono ridurre tale debolezza, ma in alcuni casi di questo limite strutturale non ne sono nemmeno coscienti tanto che, allora, è legittimo considerarli dei meri produttori conto terzi.

Esattamente opposta è la situazione del *titolare di un'impresa commerciale*. Egli presidia adeguatamente il mercato di riferimento, ma non ha alcun controllo sul prodotto e sulla tecnologia che ne è alla base e spesso non è libero di decidere nemmeno la pubblicità o l'erogazione di spe-

cifici servizi. Altra caratteristica è quella di avere quasi sempre fornitori di grandi dimensioni, internazionali, managerizzati e dunque, in sintesi, "forti" e clienti "deboli" perché piccoli, poco propensi a pagare la qualità e molto sensibili invece al contenimento dei costi.

Operare in queste condizioni è ovviamente difficile anche se non privo di soddisfazioni nel caso in cui il prodotto ed il marchio di cui ci si occupa goda di una buona immagine e la propria attività sia sostenuta dal fornitore: tuttavia ci si deve continuamente interrogare circa la possibilità che nel medio-lungo periodo tale scelta di esternalizzare la commercializzazione del prodotto venga confermata perché, in caso contrario, l'esistenza dell'azienda sarebbe minacciata fin dalle fondamenta. Del tutto simile a quella del *terzista* è invece la provenienza di questa figura imprenditoriale: dall'interno dell'azienda fornitrice in cui si ricoprivano posizioni di discreto livello nella funzione commerciale.

La figura dell'*inventore* viene, infine, descritta con un caso. Il gruppo di aziende fa riferimento ad un unico proprietario ed è composto da tre società che si occupano rispettivamente di attività di ricerca, di produzione e commercializzazione e di servizio chiavi in mano di impianti particolarmente innovativi nel settore del trasporto di materiali a temperature elevatissime. Una nuova tecnologia, messa a punto per prove ed errori successivi da parte del proprietario, permette di realizzare tale trasporto senza ricorrere, come necessario per la tecnologia fino ad ora utilizzata, al raffreddamento mediante acqua: ciò permette notevoli risparmi economici e riduce notevolmente l'impatto ambientale. Questa nuova tecnologia affinata negli ultimi anni e già sperimentata in impianti pilota, ha come potenziali utilizzatori finali aziende appartenenti a gruppi internazionali di grandi dimensioni e operanti in settori tra loro abbastanza diversificati: il mercato potenziale sufficientemente ampio e la portata innovativa del prodotto fanno sì che il proprietario sia convinto del successo aziendale, anche perché il vantaggio di prima mossa accumulato nel corso degli ultimi anni, la lontana scadenza dei brevetti internazionali con cui la tecnologia è coperta ed i notevoli costi sopportabili dagli eventuali concorrenti per errori dovuti ad inesperienza riducono, almeno nel medio periodo, la possibilità stessa di concorrenza.

Il gruppo di aziende ha sede in una regione meridionale e il proprio profilo professionale medio può essere definito alto: molti dei suoi dipendenti sono infatti laureati, e tra questi moltissimi in ingegneria, giovani e con relativamente bassa anzianità aziendale e funzionale. Nel modello degli assetti organizzativi aziendali della piccola impresa sarebbe giusto pensare ad un assetto diffuso: in realtà non si può ancora parlare di azienda, ma di un laboratorio di ricerca in forma societaria o al massimo di una società di engineering e ciò può impedire di rac-

cogliere i frutti economici dell'investimento in ricerca realizzato. L'orientamento normale con cui le persone operano è tecnico-specialistico con grande attenzione al dettaglio delle commesse per rispondere ai bisogni del cliente e con pochissima attenzione alle conseguenze economiche di tale orientamento per cui ad aumenti consistenti del volume d'affari corrisponde un margine non apprezzabile. La funzione aziendale maggiormente sottovalutata è tuttavia quella commerciale: a partire dal proprietario la radicata e giustificata convinzione di avere messo a punto una tecnologia innovativa conduce alla meno giustificata sicurezza che il prodotto possa vendersi da solo e che non necessiti attività mirata di marketing e promozione e una capillare rete di vendita. Ne scaturisce una sorta di automatismo: le nostre conoscenze ed innovazioni risolvono molti problemi dei nostri potenziali clienti che, quindi, non potranno non comprare prima o poi i nostri prodotti. Così in realtà non è: questa innovazione, come tutte le altre, ha bisogno di tempo e di azioni finalizzate per essere conosciuta, accettata e adottata. In questo la mentalità e le convinzioni del proprietario sono ben sintetizzate: più che di un imprenditore si tratta di un inventore. A questo profilo personale si accompagna una caratteristica organizzativa: il forte accentrimento decisionale che lo porta ad occuparsi anche di attività molto operative con il conseguente svilimento dei margini di autonomia dei propri principali collaboratori, i quali, in parte anche per loro peculiarità personali, si sono nel corso degli anni adattati a questo stile perdendo in mordente. I più giovani e motivati invece mal sopportano tale situazione ed il loro disagio traspare in modo evidente.

Le comuni e negative conseguenze che derivano a queste diverse piccole imprese possono e debbono essere contrastate con opportuni accorgimenti che, senza eliminare completamente la caratteristica strutturale su cui tali aziende sono state costruite, ne riduca gli effetti negativi in ordine al mancato presidio delle condizioni di sviluppo futuro.

Nel caso del *terzista* la soluzione ideale sarebbe evidentemente quella di procurarsi uno sbocco diretto sul mercato finale con un proprio prodotto finito o un semilavorato: a tale soluzione si oppongono tuttavia la storia dell'imprenditore e l'oggettiva difficoltà del percorso. Capita spesso di osservare, ad esempio, che figli di *terzisti* che abbiano imparato il mestiere dal padre finiscano con il diventare a loro volta *terzisti*, magari evoluti, ma sempre *terzisti*. Chi si mette su questa strada dovrà affrontare difficoltà di ogni tipo, ma soprattutto vincere la resistenza mentale ad affrontare il mercato togliendo spazio ed energie all'amata tecnologia, nonché a combattere su qualità e servizio piuttosto che sul costo. Molti ci provano, pochi ci riescono. Esiste tuttavia una strada intermedia più facile da seguire e che può ridurre i ri-

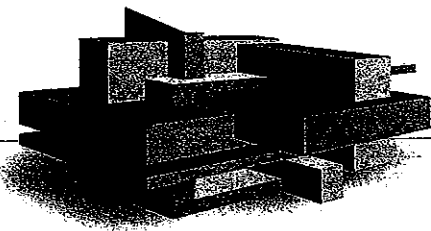
schì futuri: diversificare i propri clienti e, se possibile, anche i settori di sbocco. A parità di competenze dell'imprenditore, che così non è chiamato ad un radicale cambiamento anche personale, si riduce la dipendenza della propria azienda. La recente evoluzione del caso Fiat dimostra come non tutti i *terzisti* della casa torinese abbiano subito con la stessa deflagrante violenza la crisi del loro cliente: alcuni lavoravano da anni anche per altre case automobilistiche, altri avevano trovato sbocco per le proprie lavorazioni anche in altri settori, restando, in entrambi i casi, *terzisti*.

Il titolare di un'impresa commerciale deve la propria strutturale debolezza al fatto di avere quasi sempre fornitori forti e clienti deboli. I primi sono in molti casi aziende di grandi dimensioni, con un raggio d'azione multinazionale, con marchi affermati e politiche commerciali aggressive che finiscono spesso con lo scaricare parte del rischio imprenditoriale sui loro partner distributivi. I secondi acquistano secondo scelte di convenienza economica più che di qualità privilegiando dunque prodotti sostitutivi, ad esempio pezzi di ricambio non originali, rispetto a quelli dell'impresa in esame. Ovviamente non sempre è così e dunque va precisato che si vuole qui ragionare dell'impresa commerciale più debole: tuttavia la storia della famiglia Lunelli, storici e forti commercianti in vino di Trento, dimostra come appena ne hanno avuto la possibilità si sono trasformati in produttori acquistando da un loro caro amico, privo di eredi, le cantine Ferrari e portandole al successo che tutti oggi conosciamo. Anche nel caso dell'impresa commerciale il cambiamento più radicale sarebbe quello più utile: riuscire ad avere fornitori deboli e clienti forti, nel senso di ricercare un prodotto o un servizio di qualità ed essendo in grado di apprezzarne il costo, risolverebbe il problema alla radice. È il caso di un'azienda piemontese che da più generazioni acquista dai piccoli caseifici locali i formaggi tipici di cui la tradizione italiana, al pari di quella francese, va fiera e, dopo un adeguato periodo di stagionatura, li rivende ai grandi ristoranti e alle più rinomate gastronomie delle principali città nazionali ed europee assicurando loro, in cambio di un congruo prezzo, ampia gamma di scelta e pronta consegna. Questa azienda, pur restando commerciale, non sarà mai superata né a monte, né a valle, rispettivamente dai propri clienti e fornitori, per oggettive difficoltà strutturali. Se ripetere questa esperienza in altri settori risulta essere difficile, alla portata di tutti c'è invece la diversificazione dei fornitori, anche se spesso ciò si realizza attraverso l'apertura di altre aziende per ridurre il rischio di concorrenza con il fornitore storico. L'altra strada per ridurre la dipendenza sembrerebbe essere quella di procedere ad aggregazioni tra imprese commerciali simili per aumentare la forza negoziale con il fornitore: qualunque sia però la modalità organizzativa seguita per rea-

lizzare tali collaborazioni, e purché si riesca a superare le facili e giustificate ritrosie dell'azienda fornitrice, la sostanza del problema non cambia e dunque essere meno deboli non significa automaticamente essere più forti: manca ancora alla base un'idea imprenditoriale originale e colui, l'imprenditore, che la realizzi.

Nel caso, infine, dell'*inventore*, l'unica soluzione possibile è quella di affiancare all'imprenditore un manager di fiducia che abbia la sensibilità necessaria per assimilare il know-how apportato in azienda dall'imprenditore e, al tempo stesso, che dedichi le dovute energie a trasformarlo in prodotto e a portarlo sul mercato. Occorre potenziare i ricavi (comunicazione istituzionale, marketing, commerciale), presidiare i costi (controllo di gestione), promuovere l'integrazione (direttore generale di gruppo, comitato di direzione, incentivi), rinnovare il ruolo imprenditoriale (da inventore a promotore del prodotto e dell'immagine aziendale). Se avesse seguito questa strada forse anche l'italiano Meucci, la cui attività è stata finalmente negli ultimi anni rivalutata, avrebbe sottratto all'americano Bell il merito di avere prodotto e venduto per primo su scala industriale il telefono: il secondo non ha rubato nulla al primo, ha semplicemente colto al volo le opportunità imprenditoriali dell'invenzione del primo.

Queste diverse modalità strutturali di interpretare la funzione imprenditoriale, alcune più deboli, altre più facilmente difendibili, potranno diventare punto di paragone per tutti coloro che sono o ambiscono ad essere a capo di piccole e medie imprese. Se è spesso la circostanza e l'occasione ad essere alla base della nascita di una di queste imprese occorrerà attentamente valutare le caratteristiche di questa circostanza per le notevoli implicazioni sul futuro dell'impresa in esse contenute: senza circostanza in molti casi non si sarebbe diventati imprenditori, ma con quella circostanza si diventa imprenditori più o meno forti, più o meno deboli, ed è bene saperlo nel minor tempo possibile per porvi rimedio nel corso dell'attività aziendale. L'orizzonte più consono all'imprenditore è quello di lungo periodo e l'obiettivo ultimo è garantire continuità all'impresa, fino al passaggio generazionale: in questo percorso l'eventuale debolezza strutturale della propria idea imprenditoriale è sicuramente il nemico più temibile.



### 3 - Tra crescita e declino: una presenza strategica

Il dibattito è aperto da qualche anno. Da una parte, quella almeno ultimamente più numerosa ed agguerrita, si individua nelle dimensioni medie ridotte delle nostre imprese e nella loro diffusa proprietà familiare un unico grande limite: che lo si chiami nanismo industriale o capitalismo familiare poco cambia. Si prende atto della realtà, ma soprattutto per evidenziarne gli inevitabili scompensi futuri in ordine a limitata capacità competitiva, scarsa possibilità di presenza nei settori emergenti, difficoltà a perseguire una necessaria politica di crescita. Quasi sempre si tratta di economisti abituati, giustamente, a guardare le cose dall'alto e a proporre ragionamenti di sistema. Dall'altra, una pattuglia abbastanza variegata di aziendalisti, sociologi e storici più propensa a conoscere le aziende dall'interno e in prospettiva, a prendere atto delle caratteristiche forse strutturali della nostra economia e a porsi l'obiettivo di capire le ragioni del relativo successo del presente e del recente passato più che a indagarne i limiti futuri.

La verità sembra stare, come sempre, nel mezzo. In alcuni settori senza le dimensioni adeguate a garantire le necessarie economie di scala non si potrà competere, ma in tanti altri il successo già ottenuto si manterrà proseguendo una politica di nicchia e di qualità/servizio, cioè restando di piccola dimensione e puntando eventualmente alla media. È bene affermare che la nostra economia ha bisogno di un numero maggiore, rispetto all'attuale, di medie e di grandi imprese. Tuttavia è da questo comparto dimensionale che sono arrivate le peggiori notizie negli ultimi anni, mentre molte imprese più piccole hanno continuato a tenere alta la nostra bandiera sui mercati internazionali. Si può usare questo dato per confermare la nostra forza imprenditoriale e la nostra strutturale debolezza manageriale: ciò è vero, ma rappresenta solo una parte della verità. Occorre anche sottolineare che non tutte le aziende possono e debbono aumentare le proprie dimensioni competitive. Alcune non possono, ed avviarsi su questa strada a tappe forzate ne accelera il processo di involuzione prima e di crisi poi, altre non devono perché operano con una strategia ed in un'arena competitiva in cui la minore dimensione, pur con un raggio d'azione globalizzato, ne facilita l'ottenimento di risultati economici positivi. Il tasso di managerialità delle nostre imprese va sicuramente alzato e la diffusione di cultura manageriale, la cultura della competenza nella gestione delle aziende, va ulteriormente elevata, ma di pari passo va affrontato una volta per tutte il tema della dimensione con cui le nostre imprese possono competere al meglio: è quella della dimensione una variabile che deve adattarsi alle caratteristiche del settore di appartenenza delle aziende. Può darsi, ma per ora è solo un'ipotesi, che le nostre imprese competano meglio in quei settori in cui le di-

mensioni ideali privilegiano le piccole e medie aziende. Se così fosse, questa dovrebbe essere la regola, l'opposto l'eccezione. Ciò che si è appena affermato per la dimensione aziendale può valere per qualunque altra variabile in esame: sembrano non esserci risposte univoche, ricette omogenee, interventi standardizzabili.

La conseguenza logica di quanto appena affermato è che non dobbiamo guardare alla dimensione aziendale, come ad altri aspetti del fare impresa, ma all'azienda nel suo complesso, per identificarne, nel concreto della sua storia, le peculiarità vincenti. Cinque, in particolare, sembrano essere le caratteristiche distintive dell'impresa italiana di successo:

a - una chiara e forte idea imprenditoriale messa a punto e realizzata senza sostanziali sostegni esterni,

b - l'orientamento dell'imprenditore al lungo periodo, alla velocità decisionale e al reinvestimento in azienda degli utili generati,

c - il restare ancorati ad una precisa vocazione industriale che escluda a priori sia qualunque processo di finanziarizzazione dell'attività aziendale che operazioni di diversificazione strategica non giustificate dal rafforzamento dell'idea imprenditoriale originaria,

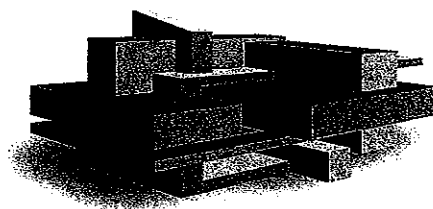
d - la concezione della dimensione aziendale come di una variabile gestionale al pari di altre e, infine,

e - il forte attaccamento al territorio di appartenenza che non impedisce, ma anzi alimenta un raggio d'azione nazionale ed in molti casi anche internazionale.

In sintesi appare un'azienda con un forte coinvolgimento dell'imprenditore che lavora dove vive e per cui l'azienda è un patrimonio che serve al tempo stesso per realizzarsi professionalmente, per concretizzare un'idea in un prodotto o in un servizio e per creare posti di lavoro. Questo patrimonio va difeso da attacchi esterni e va accresciuto con innovazioni continue di prodotto e di processo da alimentare con risorse finanziarie reperite all'interno o all'esterno, ma sempre concepite come mezzo e mai come fine. Questo patrimonio, infine, va tramandato a chi, erede naturale o meno, ne sappia perpetrare nel tempo la buona gestione.

Quelle qui appena descritte sono caratteristiche che ovviamente possono riguardare a priori qualunque tipo d'impresa, di qualunque dimensione e di qualunque genere di proprietà: occorre però sottolineare che in Italia le imprese che adottando più o meno consapevolmente questo modello di azione hanno ottenuto risultati economici positivi sono nella stragrande maggioranza dei casi di piccola e media dimensione e di proprietà familiare. Seguendo questi principi nulla si oppone a che si diventi grandi imprese, ma nel nostro paese ciò si è realizzato solo in pochissimi casi: le aziende, spesso di medie e grandi dimensioni, che hanno seguito invece modalità di comportamento diverse da quelle qui brevemente descritte in molti casi hanno fatto parlare di sé

per i risultati negativi a cui sono approdate. Se facciamo quello che siamo capaci di fare non diventiamo grandi se non in piccolissima parte, se diventiamo grandi seguendo altre strade periamo. La facile conseguenza logica è che siamo un paese incapace di fare diventare grandi le proprie imprese private. Incapace significa che strutturalmente siamo carenti in quelle competenze manageriali che sono alla base della gestione soprattutto di una grande impresa, così come altri paesi sono deboli di capacità imprenditoriali diffuse: potremo recuperare, ma è il lavoro di più generazioni. Dobbiamo dunque concentrarsi in quei settori in cui la dimensione media competitiva è relativamente bassa e dove viene premiata più facilmente la nostra competenza imprenditoriale e, in questi settori, promuovere il passaggio di un numero crescente di imprese dalla piccola alla media dimensione.



#### BIBLIOGRAFIA PER UN APPROFONDIMENTO DEI TEMI TRATTATI (volumi editi in Italia nel periodo 1992-2004)

- AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè Editore, 1995.
- AA.VV., *Il declino economico dell'Italia*, Bruno Mondadori, 2004.
- Abburrà-Grandi-Grimaldi, *Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese*, Rosenberg & Selliers, 2003.
- Agenzia Lumetel (a cura di), *La successione d'impresa nei distretti industriali*, Il Sole 24 Ore, 1999.
- Airoidi-Zattoni (a cura di), *Lo sviluppo imprenditoriale delle economie locali*, FrancoAngeli, 2002.
- Albertini, *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*, Etas, 2002.
- Albertini-Pilotti, *Reti di reti*, Cedam, 1996.
- Alberti, *La seta si tinge di crisi? Strategie e modelli imprenditoriali nel distretto industriale di Como*, Guerini Studio, 2003.
- Albertini-Chiarvesio-Grandinetti-Pilotti-Rutigliano-



- Sommariva, *Artigianato e sistema locale*, FrancoAngeli, 1999.
- Aloï F.-Aloï A., *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Ipsosa, 1997.
  - Amatori-Colli, *Impresa e industria in Italia*, Marsilio Editori, 1999.
  - Anselmi (a cura di), *Aziende familiari di successo in Toscana*, Francoangeli, 1999.
  - Aprea-Di Napoli, *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali*, FrancoAngeli, 2002.
  - Arcari (a cura di), *I processi di crescita delle PMI. Come aiutare l'imprenditore a decidere con consapevolezza economica*, Egea, 1999.
  - Arcari, *PMI - Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, 2004.
  - Azzariti, *I percorsi di crescita delle piccole e medie imprese. Teorie, modelli e casi aziendali*, Francoangeli, 2002.
  - Baccardelli-Macioce-Oriani, *Innovazione, tecnologia e piccole e medie imprese*, Luiss Edizioni, 2000
  - Bagella (a cura di), *Internazionalizzazione della piccola e media impresa in America Latina*, Il Mulino, 1996.
  - Bartezzaghi-Spina-Verganti, *Organizzare le PMI per la crescita*, Il Sole 24 Ore, 1999.
  - Bauer, *Tra impresa e famiglia*, Nis, 1997.
  - Becattini, *Distretti industriali e made in Italy*, Bollati Borin-gieri, 1998.
  - Becattini, *L'industrializzazione leggera della Toscana*, Franco Angeli, 1999.
  - Belassi (a cura di), *Tacchi a spillo. Il distretto calzaturiero della riviera del Brenta come forma organizzativa di capitale sociale*, Cleup, 2000.
  - Bellandi, *Mercati, industrie e luoghi di piccola e grande impresa*, Il Mulino, 2003.
  - Bernardi, *Il controllo di gestione e il budget per la piccola impresa*, De Vecchi Editore, 2000.
  - Berta, *L'imprenditore*, Marsilio Editore, 2004.
  - Bertella, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, 1995.
  - Berti, *Il finanziamento delle piccole e medie imprese*, Aspi/Ins-Edit, 1997.
  - Bianchi, *Processi di apprendimento nel governo dello sviluppo della piccola impresa*, Giuffr  Editore, 2001.
  - Bigazzi, *Storie di imprenditori*, Il Mulino, 1996.
  - Bisoni-Landi (a cura di), *Il finanziamento dello sviluppo delle piccole e medie imprese*, Bancaria Editrice, 1999.
  - Boldizzoni-Serio, *Il fenomeno piccola impresa - Una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini E Associati, 1996.
  - Boldizzoni-Serio (a cura di), *Innovazione e crescita nella piccola impresa*, Il Sole 24 Ore, 2003.
  - Bonfiglioli, *A met  strada fra Tokio e Francoforte - Un modello di gestione per le PMI italiane*, FrancoAngeli, 1997.
  - Bonomi, *Il capitalismo molecolare. La societ  al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi, 1997.
  - Bonomi, *Il capitalismo molecolare*, Einaudi, 2002.
  - Branciani, *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, Giappi-chelli Editore, 1996.
  - Brioschi-Cainelli (a cura di), *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali*, Giuffr  Editore, 2001.
  - Brunello-Bornello, *Passaggi obbligati. La trasmissione e la continuit  competitiva d'impresa nelle PMI*, FrancoAngeli, 2003.
  - Brunetti-Corbetta-Mussati (a cura di), *Piccole e medie imprese e politiche di facilitazione*, Egea, 1997.
  - Brunetti-Micelli-Minoja (a cura di), *La sfida delle tecnologie di rete: distretti lombardi e veneti a confronto*, Franco Angeli, 2002.
  - Brunetti-Marelli-Visconti (a cura di), *Euro e distretti industriali*, FrancoAngeli, 2000.
  - Buresi (a cura di), *Profili innovativi d'impresa nei settori tipici dell'industria toscana*, FrancoAngeli, 1999.
  - Butera, *Il campanile e la rete*, Il Sole 24 Ore, 2001.
  - Cafferata-Genco (a cura di), *Competitivit , informazioni e*

*internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Il Mulino, 1997.

- Capaldo-Persico-Raffa, *Piccole Imprese e Mezzogiorno*, Edizioni Scientifiche Italiane, 1999.
- Caroli-Fratocchi (a cura di), *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, FrancoAngeli, 2000.
- Caroli-Lipparini, *Piccole Imprese oltre confine*, Carocci Editore, 2002.
- Caselli, *Corporate banking per le piccole e medie imprese*, Bancaria Editrice, 2001.
- Caselli, *PMI e sistema finanziario*, Egea, 2003.
- Castagnoli-Scarpellini, *Storia degli imprenditori italiani*, Einaudi, 2003.
- Cecchinato-Martani-Quarantino, *Sviluppare la piccola impresa. Modelli, contesti di apprendimento, casi aziendali*, Il Sole 24 Ore, 1999.
- Centazzo (a cura di), *Il benchmarking nelle PMI*, FrancoAngeli, 2002.
- Cesarini-Ferri-Giardino (a cura di), *Credito e Sviluppo - Banche locali cooperative e imprese minori*, Il Mulino, 1997.
- Cesaroni, *La funzione di produzione nelle piccole imprese*, Aspi/Ins-Edit, 1997.
- Cesdi, *Il distretto biellese nel mercato globale*, FrancoAngeli, 1999.
- Ciappei, *Assetti imprenditoriali e manageriali nelle imprese orafe italiane*, Cedam, 1998.
- Club Degli Orafi Italia-I Quaderni, *L'impresa di famiglia*, L'orafo Italiano Editore, 1994.
- Colli, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio Editori, 2002.
- Colli, *I volti di Proteo. Storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Bollati Boringhieri, 2002.
- Compagno-Nanut-Venier, *Nascita, sviluppo e continuità dell'impresa artigiana*, FrancoAngeli, 1999.
- Compagno, *Il caso Nonino. Lo spirito d'impresa*, Isedi, 2000.
- Compagno (a cura di), *Piccole e medie imprese in transazione*,

Utet, 2003.

- Corbetta, *Le imprese familiari - Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995.
- Corbetta, *Le medie imprese*, Egea, 2000.
- Cortesi-Alberti-Salvato, *Le piccole imprese*, Carocci Editore, 2004.
- Corti, *Gestione dell'innovazione. La piccola impresa innovativa*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2002.
- Cyr-Gray, *Marketing per le piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, 1997.
- De Chiara, *La gestione delle risorse e delle competenze per il cambiamento della piccola impresa*, Cedam, 1998.
- De Toni-Meneghetti-Nassimbeni-Tonchia, *Imprese artigiane e innovazione. Un'indagine settoriale in Friuli-Venezia Giulia*, FrancoAngeli, 1999.
- Dellacasa (a cura di), *Economia delle piccole e medie imprese. Aspetti finanziari*, FrancoAngeli, 1996.
- Depperu, *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, 1993.
- Depperu, *Economia di consorzi tra imprese*, Egea, 1996.
- Dessy, *Politiche finanziarie e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, Egea, 1995.
- Di Vittorio, *Evoluzione e funzione dell'impresa familiare*, Giappichelli Editore, 2000.
- Dioguardi, *Organizzazione come strategia. L'evoluzione della piccola impresa*, Isedi, 2001.
- Faraci, *Razionalità strategica e percorsi di sviluppo delle imprese minori*, Cedam, 1996.
- Feltrin (a cura di), *Quale società della piccola impresa*, Nis, 1997.
- Ferrandina, *Il marketing strategico per le PMI*, FrancoAngeli, 1999.
- Ferrara-Passaro-Vito (a cura di), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del mezzogiorno*, Guida Editore, 2002.
- Ferrero, *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole imprese*, Edizioni Lint, 1992.

- Fiori, *Benchmarking - Eccellere attraverso il confronto. Un'esperienza formativa nella piccola e media impresa*, Giappichelli Editore, 1998.
- Fontana-Boccardelli (a cura di), *L'innovazione tecnologica nelle medie e piccole imprese*, Luiss Edizioni, 2001.
- Fontana, *Distretti industriali: la catena nel valore in provincia di Arezzo*, Confesercenti - Dps Edizioni, 2002.
- Forestieri-Onado, (a cura di), *L'innovazione nel finanziamento delle piccole e medie imprese*, Egea, 1999.
- Forestieri-Invernizzi (a cura di), *Lo sviluppo delle imprese familiari: alla ricerca dei modelli di successo*, Mediocredito Lombardo-Studi E Ricerche, 1999.
- Forestieri (a cura di), *Mercati finanziari per le piccole e medie imprese*, Egea, 1993.
- Fortis-Bassetti, *Il finanziamento delle PMI. Il quadro nazionale ed internazionale: opportunità per il sistema lombardo*, FrancoAngeli, 2000.
- Fossati, *Contabilità e bilancio per le piccole imprese*, Giuffrè Editore, 1994.
- Frey, *Sicurezza, ambiente e qualità. La gestione integrata nelle piccole e medie imprese industriali lombarde*, Il Sole 24 Ore, 1999.
- Fusa, *La ristrutturazione nelle PMI. Le soluzioni per prevenire e risolvere le crisi economiche, finanziarie e patrimoniali*, Egea, 2000.
- Galli, *I processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: analisi dei percorsi di sviluppo nel settore meccano-ceramico*, Giappichelli Editore, 1999.
- Gennaro-Scifo, *Parabole di imprese e imprenditori*, FrancoAngeli, 1997.
- Gennaro-Scifo, *Imprenditori nonostante*, Guerini e Associati, 1999.
- Gilardoni, *Un nuovo mercato mobiliare per le piccole e medie imprese*, Egea, 1989.
- Istud, *Le discontinuità nello sviluppo delle piccole imprese*, Il Sole 24 Ore, 1999.
- Jovenitti, *Strategie mobiliari per la continuità e la successione di impresa*, Egea, 1998.
- La Rosa-Dall'agata-Zaramella, *Il futuro delle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, 1997.
- Lacave-Firesti-Allemand (in coll. con), *Parchi Tecnopoli Tecnoreti - Strumenti per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, 1997.
- Lago, *Grande distribuzione e piccola e media industria*, Egea, 2002.
- Lanza, *Imprenditorialità e capitale sociale*, Carocci Editore, 2002.
- Lipparini-Lorenzoni (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Il Mulino, 2000.
- Lombardi Stocchetti, *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Egea, 1996.
- Mancini, *L'azienda nella "rete di imprese"*, Giuffrè Editore, 1999.
- Marchi, *Reti e sistemi di piccole imprese*, FrancoAngeli, 1999.
- Marchini, *Il governo della piccola impresa - Vol. I*, Aspi/Ins-Edit, 1995.
- Marchini, *Il governo della piccola impresa - Vol. II*, Aspi/Ins-Edit, 1995.
- Marchini, *Il governo della piccola impresa - Vol. III: la gestione delle funzioni*, Aspi/Ins-Edit, 1998.
- Marelli, *Aziende e distretti. Il governo delle economie locali*, Egea, 2002.
- Marino, *Le condizioni di sopravvivenza dell'impresa minore*, Cedam, 1999.
- Mariotti-Mutinelli, *La crescita internazionale per le PMI*, Il Sole 24 Ore, 2003.
- Mastroberardino, *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Cedam, 1996.
- Micelli-Di Maria (a cura di), *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, FrancoAngeli, 2000.
- Minoja, *Impresa distrettuale e competizione globale*, Egea, 2002.
- Molteni (a cura di), *Strategie in concerto*, EGEA, 1998.
- Montanari, *Le aziende familiari. Continuità e successione*, Cedam, 2003.
- Mustilli-Lancellotti-Guidoni, *Finanza aziendale interna-*

zionale per le PMI, Egea, 2003.

- Onida-Viesti-Falzone, *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, 1992.
- Onida, *Se il piccolo non cresce*, Il Mulino, 2004.
- Pencarelli, *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea*, Aspi/Ins-Edit, 1995.
- Perrini, *Le nuove quotazioni in borsa. Evidenze empiriche delle PMI*, EGEA, 1999.
- Perrini, *Capitale di rischio e mercati per le PMI. Metodologie e canali di accesso al capitale per lo sviluppo*, Egea, 1998.
- Petrella, *I nuovi secondi mercati europei - Valutazioni di convenienza alla quotazione per una PMI*, Egea, 1997.
- Petroni, *Il risk management nelle piccole e medie imprese*, Cedam, 1996.
- Pezzini-Di Cesare, *Le piccole e medie imprese in Europa*, Rubettino Editore, 2003.
- Pivato (a cura di), *Il mercato telematico per le piccole e medie imprese. Realtà locali e contesti internazionali*, Giuffrè Editore, 1995.
- Popolani, *Impresa familiare e passaggio generazionale*, Il Sole 24 Ore, 2002.
- Preti, *Da un uomo solo al comando al gruppo dirigente* (quarta edizione), Egea, 2004.
- Preti, *L'organizzazione della piccola impresa* (seconda edizione), Egea, 2003.
- Previtali-Aversa, *Strategie di crescita nella media impresa*, Il Sole 24 Ore, 2000.
- Puricelli, *Lo sviluppo organizzativo della piccola impresa* (seconda edizione), Egea, 2004.
- Puricelli, *L'imprenditore e la gestione dei collaboratori*, Etas, 2004.
- Quadrio Curzio-Fortis, *Complessità e distretti industriali*, Il Mulino, 2002.
- Quadrio Curzio-Fortis, *Il made in Italy oltre il 2000*, Il Mulino, 2000.
- Rescinditi (a cura di), *Economia e Marketing del tempo libero*, FrancoAngeli, 2002.
- Riva-Lorenzoni-Arrighetti-Benassi-Consolati-Nieddu, *L'innovazione organizzativa nell'industria minore*, FrancoAngeli, 1998.
- Rugafiori, *Imprenditori e manager nella storia d'Italia*, Editori Laterza, 1999.
- Ruozi (a cura di), *La gestione finanziaria delle piccole e medie imprese*, Egea, 1996.
- Sancetta, *I gruppi di imprese minori*, Cedam, 1997.
- Scafarto, *L'impresa minore del frusinate*, Edizioni Scientifiche Italiane, 1994.
- Schumpeter, *L'imprenditore e la storia dell'impresa*, Bollati Boringhieri, 1993.
- Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, Etas, 2002.
- Signorini (a cura di), *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Meridiana Libri, 2000.
- Simon, *Campioni nascosti*, Sperling & Kupfer Editori, 2001.
- Solinas, *I processi di formazione, la crescita e la sopravvivenza delle piccole imprese*, FrancoAngeli, 1996.
- Stefani-Trupia, *L'impresa conviviale*, Egea, 2003.
- Taccone (a cura di), *L'incentivazione per lo sviluppo locale delle PMI*, Luiss Edizioni, 2001.
- Tedde, *Il nuovo mercato finanziario per le piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, 1998.
- Timidei-Borghesi, *La gestione dei rischi nelle imprese minori*, Cedam, 1998.
- Tonon, *L'azienda da una generazione all'altra*, Giuffrè Editore, 1996.
- Tracogna, *Le problematiche di sviluppo e i percorsi evolutivi delle imprese subfornitrici*, FrancoAngeli, 1999.
- Vergani, *Imprenditore nato. Come salvare l'azienda dai figli... e dai padri*, Il Sole 24 Ore, 1998.
- Zerboni, *PMI - Gli strumenti a sostegno dello sviluppo locale*, Il Sole 24 Ore, 1999.
- Zonin-Cuccato-Rodina, *Sistemi di competenze nella piccola impresa*, FrancoAngeli, 2004.