



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 frequentanti
il corso nell'A.A. 2009-2010***

INDICE

- Sebastiano Brusco, *Piccole imprese e distretti industriali: l'esperienza italiana*, 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

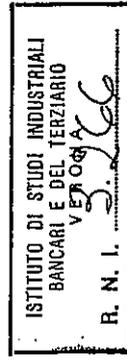
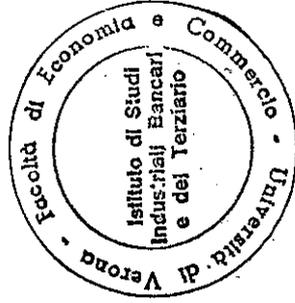
CHEDATO

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 Trigilia (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 Sasuolo, 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 spieghino 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 contraddistinguono 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 - che si propone l'obiettivo di "Keeping the Legend Online". Sempre sul web, 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 parola¹, 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-

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

esco 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'esterno².

² 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"³. 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.

³ 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 imprenditoriale⁴.

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

⁴ 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 fasi⁵:

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.

⁵ 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 varievolmente 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'ambiente⁶.

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'impresa⁷:

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

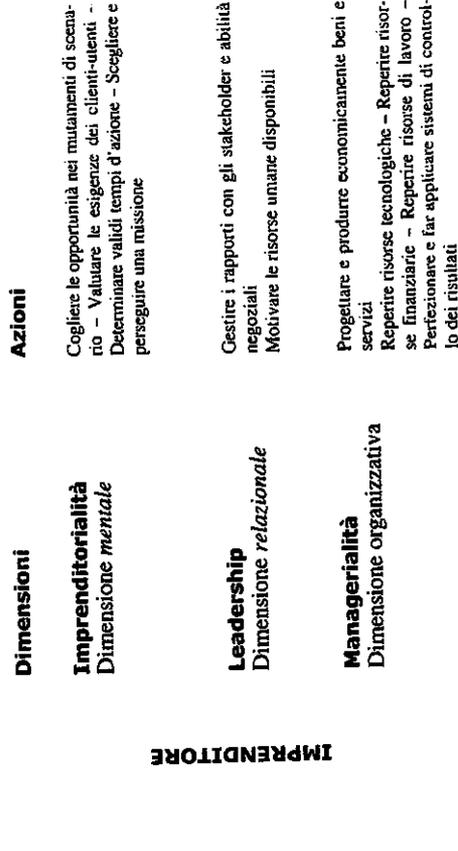
⁶ Il tema della gestione dell'azienda in condizioni di complessità ambientale è stato oggetto di numerosi studi. Tra questi, ci sia consentito richiamarne uno in particolare, Salvatore Vicari, "Il management post-industriale è cominciato. Anzi, è già finito", *Economia & Management*, n. 4, 1996.

⁷ 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 riacordo 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



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.

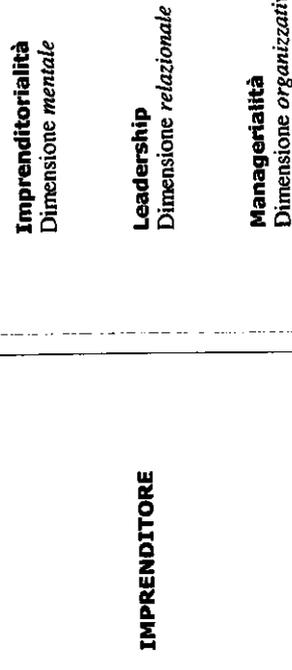
In realtà, i due approcci possono essere utilmente integrati se si tiene conto delle tre dimensioni che si scorgono guardando in controluce l'agire imprenditoriale: la dimensione *mentale*, la dimensione *relazionale* e la dimensione *organizzativa*.

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



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.

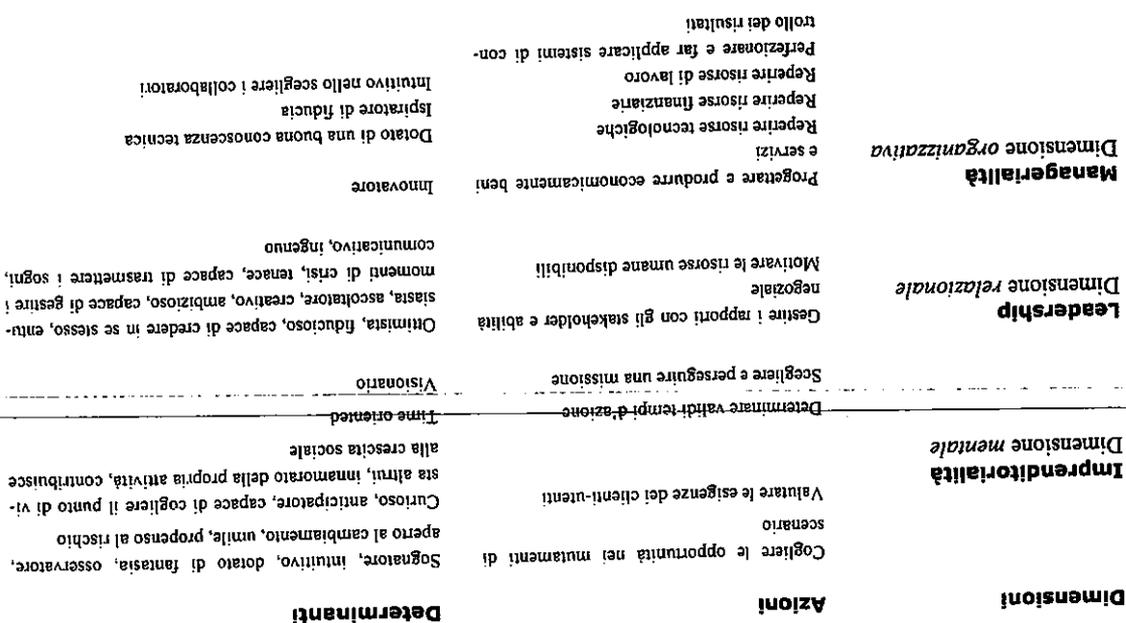


Figura 5 - Le dimensioni, le azioni e le determinanti dei comportamenti imprenditoriali

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?
- j. Come si procede alla ricerca delle nuove idee?
- k. Accade che qualcuno anticipi il futuro?
- l. Da dove sono scaturite le ultime tre innovazioni dell'azienda?
- m. Ci si imbatte spesso in idee-proposte impossibili da realizzare?
- n. Discutiamo delle professionalità richieste al management
- o. 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 2Q/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 STRETTA).

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).

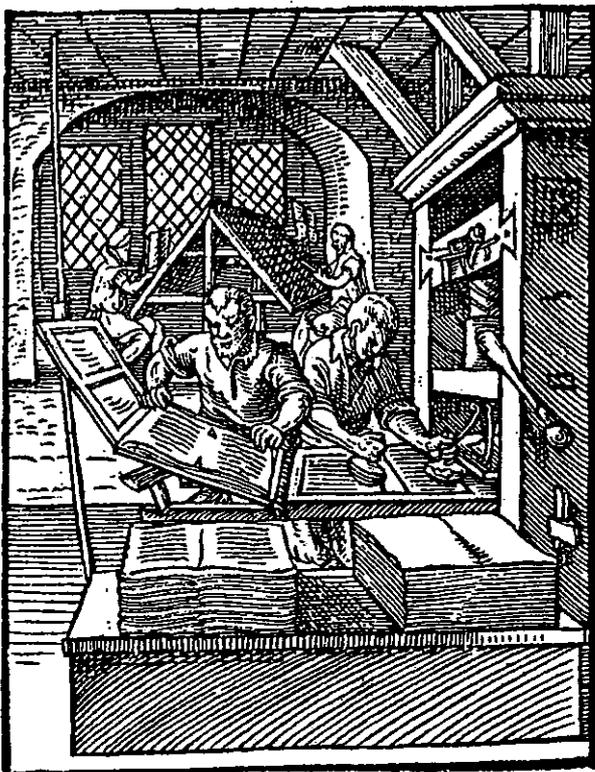
In presenza di queste difficoltà, il cui superamento resta comunque un obiettivo, la possibilità di mettersi nelle condizioni strutturali teoricamente idonee ad affrontare lo sviluppo strategico è seriamente condizionata. La progettazione di una nuova struttura organizzativa non sempre dà i risultati 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 culturale 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?

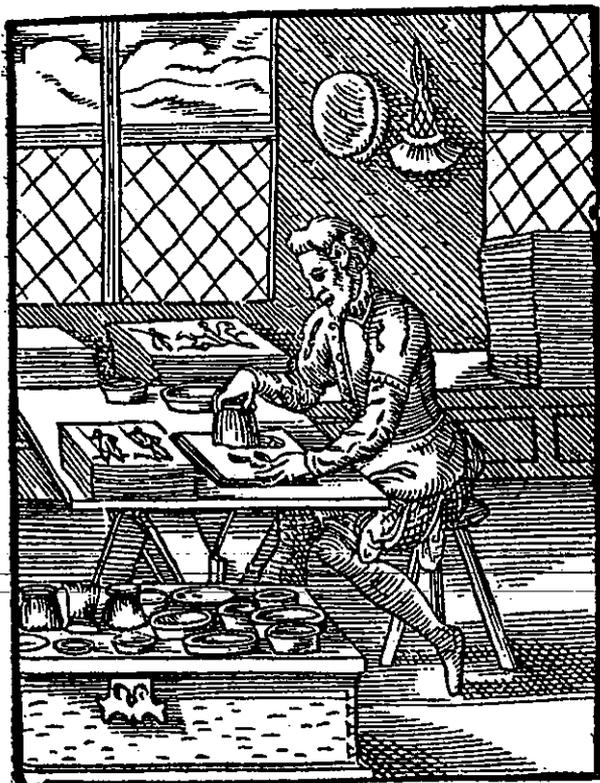
Molte imprese accettano tassi di crescita inferiori alle loro possibilità e convenienze economiche perché l'imprenditore vuole mantenere l'azienda aderente al suo livello di cultura, ai suoi interessi, alla dimensione del capitale posseduto. Non vuole cioè fare il passo più lungo della gamba. Dietro 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 organizzare 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 lavoro 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).

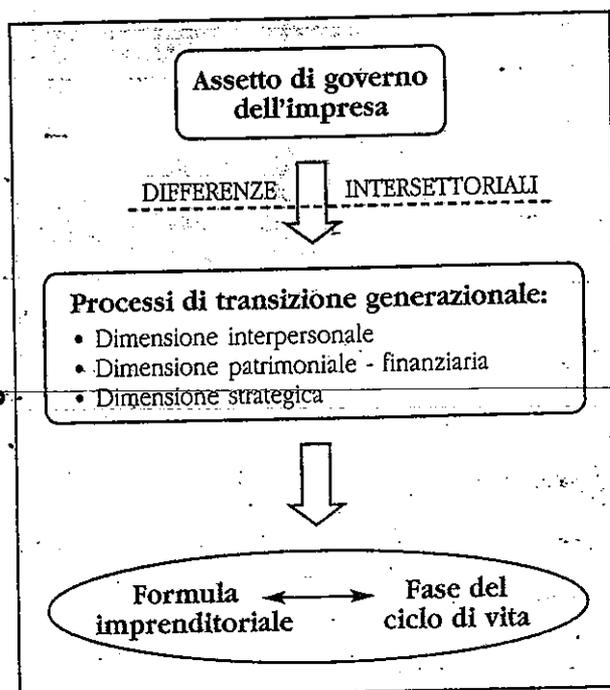


Figura 1: Il modello di analisi dei dati

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.

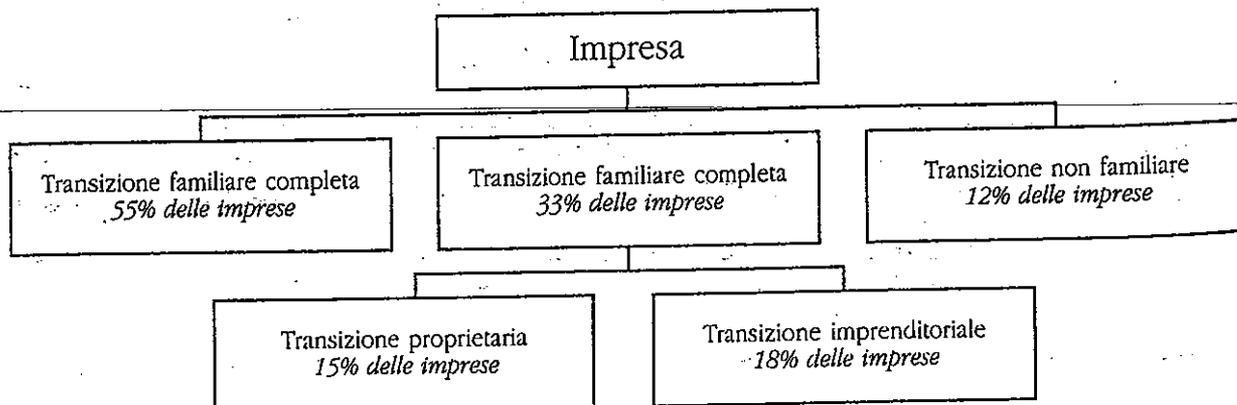


Figura 3: Tipologie di processo successorio nelle imprese del Friuli Venezia Giulia

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.