

IMPRESE MUTANTI

Identikit delle PMI che crescono
a ritmo di cambiamento

A cura di SPE - Scuola di Politica ed Economia,
2011-2013

Coordinamento scientifico

Tania Ceretta, Paolo Gubitta
e Giampietro Vecchiato



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Indice

Prefazione

di *Agostino Bonomo e Pietro De Lotto* pag. 9

Introduzione

di *Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta* » 11

1. L'evoluzione della specie » 11

2. Cambiare per non morire » 13

3. Caccia alle imprese "mutanti" » 17

Parte prima

Chi sono i "mutanti"?

Letture dai risultati della ricerca e confronto con altre ricerche

1. Le imprese mutanti: tra imprenditorialità, organizzazione e strategia

di *Paolo Gubitta* » 21

1. Perché studiare i "Piccoli" di successo » 21

2. Quando i "Piccoli" competono in un ambiente "ostile" » 23

3. L'imprenditorialità nei "Piccoli" di successo » 29

4. Come i "Piccoli" si organizzano per il successo » 33

5. Le strategie dei "Piccoli" di successo » 38

6. Cosa resta da fare » 43

Parte seconda Alla sostanza del cambiamento

Premessa

di *Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta* pag. 47

2. Leggere il cambiamento: oltre i luoghi comuni » 49

1. Adattarsi al cambiamento. Abbiamo sempre fatto così?
di *Tania Ceretta* » 49

2. Decidere in azienda. Esistono scelte giuste e sbagliate?
di *Mariapaola La Caria* » 51

3. Imprenditore vs manager. Se non è zuppa è pan bagnato?
di *Claudio De Monte Nuto* » 55

4. Focalizzazione: definire obiettivi e inseguire una vision chiara. Il tempo aggiusta ogni cosa?
di *Marta Bagno* » 62

5. Innovazione e tecnologia: dalla rivoluzione industriale alle tecnologie green. Chi lascia la strada vecchia per la nuova sa quel che lascia, ma sa quel che trova?
di *Vladi Riva* » 65

6. *Customer Engagement*. La vendita la fa solo la forza vendita?
di *Tania Ceretta* » 69

7. Ripensare il modello di business. Il successo alimenta il successo?
di *Tania Ceretta* » 72

8. Risorse umane motivate e imprenditrici di se stesse. L'ultimo spegne la luce?
di *Giampietro Vecchiato* » 74

9. Performance aziendali. La competizione interna porta ai migliori risultati?
di *Tania Ceretta* » 78

10. Leadership ambiziosa. L'importante non è vincere, ma partecipare?
di *Marta Bagno* » 80

11. Internazionalizzazione. L'erba del vicino è sempre più verde? di <i>Andrea Rossi</i>	pag. 83
12. Internazionalizzarsi per crescere. C'è sempre una prima volta? di <i>Federica Piran</i>	» 86
13. Applicare la CSR nell'impresa. La mano sinistra non sa quello che fa la mano destra? di <i>Federica Scalco</i>	» 90
14. In azienda come a casa. I "panni sporchi" si lavano in famiglia? di <i>Eleonora Marampon</i>	» 94
15. Impresa e famiglia nel sogno di essere Highlander. Mal comune mezzo gaudio? di <i>Sandra Fontana</i>	» 98
16. Accesso al credito. Chi cerca, trova sempre? di <i>Luciano Sassetto</i>	» 100
17. <i>Stakeholder Engagement</i> . È uno "sporco mestiere", ma qualcuno lo deve pur fare? di <i>Marco Amendola</i>	» 102
18. Relazioni pubbliche e comunicazione. "Ben fatto" è meglio di "ben detto"? di <i>Giampietro Vecchiato</i>	» 105
19. Coinvolgimento nella mission aziendale e reputazione. A tutti è concessa una seconda possibilità? di <i>Valentino Fontolan</i>	» 110
20. Formazione permanente. Chi si ferma è perduto? di <i>Marta Bagno</i>	» 111

Parte terza
Dalla creatività individuale all'innovazione
nelle organizzazioni

3. Creare un ambiente innovativo e aperto al cambiamento di <i>Giampietro Vecchiato</i>	» 117
---	-------

1. Premessa	pag. 117
2. Dall'omologazione alla personalizzazione	» 118
3. Creatività, imprenditorialità, innovazione	» 121
4. Caratteristiche delle persone creative	» 122
5. Come creare un ambiente creativo	» 123
5.1. Livello individuale	» 124
5.2. Livello ambientale	» 125
6. Fattori che ostacolano l'innovazione	» 126
7. I killer della creatività	» 127

Parte quarta

Imprese mutanti: tre casi di successo

4. Chi cambia, evolve	
di <i>Marco Amendola</i>	» 133
Linea Sette snc. Orecchie da mercato	» 133
FASP Automazioni snc. Competere nei mercati globali: la forza della rete	» 136
AMB Le Privilege srl. Il coraggio di cambiare a ritmo di innovazione	» 139
 Bibliografia	 » 145
 Autori, imprenditori, contributori	 » 151

Prefazione

“Come ho imparato a convivere con le mutazioni ed essere felice”. Questo potrebbe essere il sottotitolo del presente lavoro.

I mutanti sono tra noi. Invisibili ai più, silenziosi. Hanno saputo adattarsi, cambiare pelle, adeguandosi a un ambiente che è cambiato, che si è fatto ostile.

Lavorano, prosperano, creano il loro futuro (e il nostro) sotto i nostri occhi, ma facciamo fatica a vederli. Perché spesso abbiamo gli occhi rivolti al passato e nel passato cerchiamo la soluzione ai nostri problemi.

Se un immaginario cronista fosse stato presente all'epoca dell'estinzione dei dinosauri, avrebbe probabilmente dedicato tutti i suoi servizi televisivi all'immenso dramma che si stava consumando sotto ai suoi occhi e con difficoltà avrebbe visto che i piccoli e veloci mammiferi stavano già prendendo il posto dei dinosauri nella scala evolutiva.

I mutanti sono veloci, intelligenti. Sono *smart*.

A ben guardare la crisi, tutte le crisi, questo e null'altro sono: un cambiamento più o meno repentino dell'ambiente economico, sociale e di mercato nel quale le imprese vivono. Questi cambiamenti ci colgono spesso impreparati, ci stupiscono. Anche se, a dire il vero, segnali chiarissimi erano da tempo all'orizzonte.

Le crisi come cambiamento. Un cambiamento che è incessante e che fa parte della vita stessa. Non lasciamoci prendere alla sprovvista dalla burrasca, non consideriamola un evento eccezionale, dovuto alla sventura, dimenticando che essa è nella natura stessa del mercato. Perché alla fine è il mercato che comanda. Ovvero la capacità di soddisfare un bisogno: di prodotto, di servizio, di qualità, di sicurezza...

Pensare la crisi in termini di evoluzione della specie non significa che essa non abbia avuto dei fattori responsabili di averla aggravata e resa più spietata. L'elenco per l'Italia è fin troppo facile da stilare: l'abbandono della ricerca e dell'innovazione, la pressione fiscale inconcepibile, una bu-

roccia gretta e ottusa che non vuole mollare la presa, il vuoto sconcertante di rappresentanza di fronte a una classe politica che da anni non è più connessa con il Paese reale e con i suoi bisogni.

Questo libro è dunque una caccia, una ricerca che ha per scopo quello di tracciare l'identikit del mutante. Descrivendo le caratteristiche del suo ambiente in trasformazione e, soprattutto, i meccanismi che hanno portato l'impresa a mutare. Si tratta di imprese vincenti anche in epoca di crisi. *Proprio* in epoca di crisi. Un crisi che appare ormai come un cambiamento strutturale, un cambiamento di fatto già avvenuto, del quale bisogna prendere atto.

Tanto spesso si parla di innovazione: questa è in fondo l'innovazione più vera. Vivere il cambiamento come condizione perenne e saper anticipare le trasformazioni del mercato e del contesto per essere noi stessi a determinarlo e crearlo.

La caccia è stata condotta attraverso la nostra Scuola di Politica ed Economia e, in particolare, con il "project work" della seconda classe del corso 2011-2013.

Gli autori del lavoro sono ancora una volta, quindi, gli allievi della nostra scuola cui rivolgiamo il nostro ringraziamento particolare, i quali hanno scelto il tema e lo hanno sviluppato sotto il coordinamento del professor Giampietro Vecchiato, docente a contratto di relazioni pubbliche all'Università di Padova, e con la consulenza scientifica del professor Paolo Guibita, docente di organizzazione aziendale nello stesso Ateneo.

Quando, oltre dieci anni fa, è nata in seno a Confartigianato Vicenza la Scuola di Politica ed Economia, l'obiettivo era, ed è tuttora, quello di sviluppare la sensibilità e la percezione della ricchezza e della complessità dell'ambiente sociale, economico e politico nel quale l'Associazione e le imprese si muovono. Da questa consapevolezza, condotta attraverso un gruppo di docenti universitari di altissimo livello, si è sviluppato un dialogo fecondo con il territorio, si sono avviate riflessioni e arricchite relazioni con i nostri stakeholder che operano e lavorano nel tessuto sociale.

Non solo, si è fatta squadra, si è creato un gruppo e si sono strette relazioni di amicizia, solidarietà e rispetto. Abbiamo coinvolto ampi e articolati settori della società e dell'economia, per portarli a riflettere, a esprimere programmi, visioni e ideali da condividere.

A loro e ai lettori dedichiamo ora l'identikit stimolante e affascinante dell'impresa mutante.

Agostino Bonomo
Presidente
Confartigianato Vicenza

Pietro De Lotto
Direttore Generale
Confartigianato Vicenza

Introduzione

di *Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta*

“Cambia prima di essere costretto a farlo”.

Jack Welch (ex CEO General Electric)

1. L'evoluzione della specie

La crisi economica, che dal 2008 ha colpito anche il nostro Paese, ha mutato le condizioni e gli equilibri che in passato hanno consentito alle nostre imprese di nascere e prosperare. Si è spezzato un equilibrio. Sono cambiate le condizioni ambientali entro le quali le imprese si erano sviluppate fino ad allora.

Ogni crisi porta in sé i germi di nuove opportunità, nel senso che le mutate condizioni del mercato e del credito, le diverse attitudini ai consumi e i differenti bisogni del pubblico, se da un lato comprimono i tradizionali spazi di crescita economica fino ad annullarli, dall'altro nascondono nuovi bisogni, aprono spazi di sviluppo diversi dai precedenti e tutti da interpretare.

Ma la crisi, così come abbiamo imparato a viverla e a conoscerla negli ultimi 5/6 anni, è sempre uguale a se stessa in tutti i territori, in tutti i settori e, soprattutto, nelle diverse tipologie di impresa? O è possibile individuare delle specificità, delle particolari modalità di affrontare e di vincere la crisi stessa?

Dare una risposta a queste domande non è sicuramente facile. Per provare a farlo siamo partiti da alcune premesse sulle quali sembra esserci convergenza nel dibattito tra il mondo imprenditoriale, il mondo accademico e gli analisti economico-finanziari.

La prima. Il Veneto si è confermato anche nell'ultimo biennio il motore del Nordest e di tutto il sistema Paese. Lo confermano i report periodici del “Centro studi e ricerca” di Intesa Sanpaolo secondo i quali l'ultimo trimestre 2012 è il **nono trimestre consecutivo di crescita per l'export Veneto**.

La seconda. Le **imprese manifatturiere** costituiscono “ancora” un *asset* fondamentale dell'economia italiana e, nell'ambito di questa, il Veneto ne rappresenta una componente significativa da tutti i punti di vista (Fondazione Edison).

La terza. **I default delle imprese in Veneto hanno subito, nel 2011 e nel 2012, un forte calo** (Cerved). In Italia, nel 2012, non si è fermata la corsa dei fallimenti: + 4,2% rispetto al 2011. La crescita dei default non si arresta ormai da quattro anni. Dal punto di vista settoriale continuano gli aumenti dei fallimenti nell'edilizia, nel terziario, nella filiera informazione-comunicazione-intrattenimento, nella logistica-trasporti e tra le società immobiliari. Pur rimanendo il comparto caratterizzato dalla maggiore diffusione di fallimenti, **continuano i segnali positivi nell'industria e nell'artigianato: -7,2% rispetto al 2011**. Anche gli andamenti territoriali confermano le dinamiche osservate nel 2011: i default continuano a crescere in tutta la penisola, a eccezione del Nordest in cui si registra una diminuzione dell'8,8% rispetto al 2011, grazie ai forti cali osservati in Veneto (-12,3%) e in Emilia Romagna (-12,2%). La crisi si è abbattuta in modo eterogeneo anche sulle PMI del vecchio continente. Lo conferma anche l'UE attraverso l'**Osservatorio PMI** attivato nell'ambito delle attività previste dallo *Small Business Act* per l'Europa: "A livello comunitario, le piccole e medie imprese continuano a essere la spina dorsale dell'economia europea, rappresentando più del 98% delle imprese (20,7 milioni circa) con altre 87 milioni di dipendenti (pari al 67% del totale degli occupati su scala UE)". Anche l'analisi condotta da Bruxelles ha messo in luce una situazione con luci e ombre in cui convivono Paesi, distretti, imprese che hanno messo a segno risultati particolarmente confortanti negli ultimi 12 mesi e altri che continuano a lottare per resistere ai contraccolpi della crisi.

Lo stato di salute delle imprese italiane sembra, quindi, caratterizzato da un'estrema disomogeneità. A fianco di imprese che, a prescindere dal settore e dalla dimensione, crescono e competono con i grandi *player* mondiali, convivono aziende prossime all'insolvenza o al *default*.

Anche le proiezioni sull'economia regionale 2013 che emergono dall'analisi di Prometeia per Confartigianato, confermano **una crescita a macchia di leopardo**. In altre parole, si prevedono crescite molto diversificate, sostiene il report, a diversi livelli: di territori (anche nell'ambito di singole regioni e distretti), di settore e di tipologia delle imprese.

Se il problema, almeno dal 2006, è quello di recuperare competitività, produttività ed efficienza, quali sono le caratteristiche delle imprese che si sono rimboccate le maniche per battere la crisi, i competitor e la recessione mondiale? Quali sono, in altre parole, le imprese che mutano e perché? Quali sono le "imprese-giraffa" che, approfittando del loro lungo collo, hanno cambiato paradigma nel guardare al mercato, nel gestire e nel comunicare l'impresa, nell'affrontare i problemi?

“Per vedere una città non basta tenere gli occhi aperti, occorre scartare tutto ciò che ci impedisce di vedere, tutte le idee preconcepite e le immagini precostituite che ingombrano il campo visivo e la nostra capacità di comprendere” (Italo Calvino).

Solo dopo che si è “visto” con chiarezza e si sono valutate consapevolmente le diverse opzioni è possibile passare all’azione in vista dell’auspicato **cambiamento**.

Il cambiamento è la sola costante all’interno di ogni contesto aziendale. Per questo **saper gestire il cambiamento** è divenuta una capacità fondamentale, che assume i connotati del successo nelle aziende che si contraddistinguono per essere “mutanti”, capaci cioè di vivere il cambiamento come opportunità, anziché subirlo. La gestione di una fase di cambiamento richiede molta attenzione ad aspetti legati alla **comunicazione**, al **saper capire** il contesto, al **saper infondere** fiducia, al **saper trasmettere** un atteggiamento positivo, al riuscire a trovare **soluzioni creative** per stimolare un senso di partecipazione e responsabilità a tutti i livelli aziendali.

2. Cambiare per non morire

Come per “ascoltare” non basta udire bene (in questo caso parliamo di “sentire”), così **per “vedere” non basta tenere gli occhi aperti**. È necessario sì, aprire bene gli occhi, ma è soprattutto necessario scartare tutto ciò che ci impedisce di vedere con la necessaria lucidità, a partire da pregiudizi, preconceppi, abitudini e tradizioni, che ingombrano il campo visivo e la nostra capacità di comprendere, valutare e capire.

Quest’operazione di “pulizia” è fondamentale per aprirsi al cambiamento.

Il cambiamento richiede infatti una spiegazione chiara e sintetica sul perché sta avvenendo e sulle motivazioni profonde che spingono l’organizzazione a trasformarsi.

In generale, ogni cambiamento è analizzabile facendo riferimento a due aspetti: il primo, che cosa specificamente sta cambiando; il secondo, come riuscire a vincere il senso di vuoto legato alla perdita di vecchie maniere di agire. Il cambiamento può essere riferito al ruolo, al luogo in cui avviene la produzione e/o erogazione del servizio, alle responsabilità e può essere anche di ampia portata; comunque, in tutti questi casi un elemento importantissimo e costante è il modo in cui reagiamo e gestiamo il cambiamento. Le trasformazioni che hanno avuto più successo hanno tenuto conto dei due aspetti sopra indicati.

Per ottenere dei mutamenti nelle persone bisogna attivare la loro **volontà di cambiare**. Questa non si attiva attraverso un processo analitico, che pure è necessario per dare un senso al cambiamento (Rebora e Minelli, 2007). Si attiva **attraverso un'emozione**.

John P. Kotter (2003) uno dei massimi esperti di cambiamento, afferma che il mutamento si attiva quasi sempre attraverso la sequenza vedere-sentire-cambiare e quasi mai analizzare-pensare-cambiare.

Chi vuole introdurre e gestire il cambiamento deve pertanto operare per rimuovere atteggiamenti che lo impediscono e che secondo Kotter sono:

- **autocompiacimento** (orgoglio, arroganza, “siamo bravi”, “questo cambiamento non è la nostra priorità”);
- **immobilismo** (autoprotezione, paura, panico, “nascondersi nell’armadio”, “il cambiamento blocca le mie priorità”);
- **irrigidimento** (pessimismo, cinismo, ira, “perché mi obbligano a cambiare?”, “questo non funzionerà mai”, “chi ci guadagna?”);
- **esitazione** (blocco decisionale).

Quali sono invece i fattori che facilitano il cambiamento nelle aziende e nelle organizzazioni? Bob Adams (1997) ne individua cinque.

Innanzitutto, creare un’**atmosfera aziendale di apertura e comunicazione**. È necessario fornire alle persone che fanno parte dell’azienda quante più informazioni possibili, nel più breve tempo possibile. Questo per battere sul tempo voci o pettegolezzi che potrebbero contribuire a generare un’atmosfera negativa o false aspettative. È importante permettere al personale di fare domande e fornire risposte chiare e dirette. Questo non significa diffondere informazioni finanziarie riservate, ma semplicemente **comunicare a livello generale le decisioni** che l’azienda sta prendendo e che cosa si prevede che ciò comporti per il futuro immediato. Il personale si preoccupa, perché sono la loro vita e il loro futuro a essere coinvolti. Creare un’atmosfera di apertura e comunicazione è importante **per stimolare la crescita della fiducia**, fattore centrale nel contesto del cambiamento.

Il secondo aspetto è quello di **agire nella maniera più obiettiva possibile**. È necessario essere pronti a presentare e a spiegare fatti e numeri che supportino le ragioni che hanno comportato la necessità del cambiamento, mettendone in risalto gli aspetti positivi e benefici, senza trascurare ogni apprezzamento per gli sforzi che comunque il cambiamento comporta.

Il terzo atteggiamento che facilita il cambiamento è quello di **essere sensibili e attenti alle interpretazioni soggettive ed emotive** di tutto il

personale. Spesso le routine quotidiane ci fanno sentire protetti e a nostro agio, con noi stessi e gli altri; è naturale che si tenda a “resistere” a variazioni di queste abitudini. Il cambiamento implica, prima di tutto, perdere o abbandonare qualcosa che potrebbe essere molto personale e importante per il singolo. Bisogna sempre tener presente che il cambiamento ha comunque un impatto su emozioni e stati psicologici delle persone.

La capacità di saper **incoraggiare lo sviluppo di prospettive e alternative** è invece il quarto aspetto. È necessario incoraggiare il personale a ricercare prospettive positive sul come interpretare e accettare il cambiamento e aiutarlo a valutare le potenzialità della nuova situazione. Questo stimola il personale ad avere un atteggiamento aperto verso il cambiamento stesso.

Il quinto elemento è legato alla “pazienza” e alla gestione dell’attesa. È necessario **dare tempo alle persone per assimilare il cambiamento e supportarle attivamente per un rapido passaggio al nuovo corso**. È importante, inoltre, concedere al personale un periodo di tempo ragionevole per abituarsi alla perdita di quanto era ormai familiare e confortevole. Stimolare un senso di entusiasmo e positività per facilitare un più rapido adattamento alla nuova realtà che si sta formando può senz’altro accelerare il processo. Generalmente le persone non sono contrarie al cambiamento, sono contrarie al sentire le imposizioni. **Comunicare apertamente aiuta, quindi, a far sentire le persone protagoniste e coinvolte attivamente nel cambiamento**. Se adottiamo un atteggiamento di questo tipo anche il livello di soddisfazione individuale e la produttività ne trarranno beneficio.

Sorge spontanea una domanda: se le reazioni possono essere così diverse (dalla fuga alla negazione, dalla sfiducia all’accettazione passiva, dalla partecipazione all’impegno totale) e pericolose per l’organizzazione, **come gestire e programmare il cambiamento? Come aiutare le persone a vincere “la paura”?** Abbiamo visto che ogni cambiamento mette in discussione, prima, e in pericolo, poi, i riferimenti della persona nel contesto lavorativo.

Come aiutare le persone a passare da sentimenti e approcci quali, a mero titolo di esempio, “Il nuovo stile di lavoro è incomprensibile!”, “Qui riducono la mia libertà!”, “La burocrazia è aumentata”, “Stiamo perdendo la nostra identità!” a un atteggiamento positivo e proattivo dove le parole chiave sono: “Lo voglio fare”, “Ho le capacità e le conoscenze per farlo” e “L’impresa mi mette nelle condizioni di farlo”?

Kotter (2003) individua **otto fasi per la realizzazione di un cambiamento corretto e pianificato**.

1. **Creare un senso di urgenza** in modo che le persone comincino a dirsi “dobbiamo fare qualcosa”, riguardo ai problemi e alle opportunità. Ridurre l'autocompiacimento, la paura e l'ira che bloccano sul nascere il cambiamento, ossia l'effetto di urlare “al lupo, al lupo!”.
2. **Costruire e mettere assieme un gruppo di attori** che possiedono le caratteristiche adatte e il potere necessario a dirigere lo sforzo di cambiamento. Aiutare i componenti di questo gruppo a comportarsi con fiducia reciproca e trasporto emotivo.
3. **Creare una visione adeguatamente motivante**, in grado di orientare lo sforzo. Aiutare il team-pilota a sviluppare strategie audaci, per trasformare le visioni audaci in realtà. La visione non può che essere uno dei primi *output* del processo di cambiamento, ma non può essere l'*input* perché rischia di bloccare la convergenza dei diversi attori su un obiettivo condiviso.
4. **Comunicare per ottenere il consenso**. Inviare messaggi chiari, credibili e sentiti, riguardo la direzione del cambiamento. Creare un consenso sincero e istintivo che si manifesti concretamente nel modo di operare del personale a tutti i livelli. Usare le parole, i fatti e le nuove tecnologie, per sbloccare i canali di comunicazione e vincere la confusione e la sfiducia. Sotto questo punto di vista la comunicazione è una componente essenziale del processo, deve essere gestita da tutta la linea gerarchica e non può essere piegata a finalità propagandistiche e/o personali.
5. **Consentire l'azione individuale attraverso l'empowerment**. Rimuovere le barriere che ostacolano chi ha accettato con convinzione la visione e le strategie. Si tratta di eliminare un numero sufficiente di ostacoli, in modo che le persone possano operare diversamente e vivere il cambiamento con responsabilità e come obiettivo personale.
6. **Generare una serie di successi in tempi brevi**, in modo da attenuare il cinismo, il pessimismo e lo scetticismo. Creare un certo slancio. Fare in modo che i successi siano visibili, privi di ambiguità e che tocchino le corde più sensibili del personale. È importante che i successi siano del personale e opportunamente celebrati. I successi contro il personale hanno un effetto di blocco di tutto il processo, perché creano un accumulo di risentimento e rabbia.
7. **Non mollare la presa**. Aiutare le persone a creare più ondate successive di cambiamento, finché la visione diviene realtà. Non permettere che il senso di urgenza venga meno. Non eludere le parti più difficili della trasformazione.
8. **Fare attecchire il cambiamento**. Fare in modo che i collaboratori

continuino a operare con modalità nuove, nonostante il peso della tradizione, radicando quel comportamento in una cultura organizzativa ridisegnata.

Il messaggio più importante che Kotter vuole proporre è che le persone modificano il proprio comportamento non in base a un'analisi che incide sul loro pensiero, ma in base alla dimostrazione di una verità che influenza i loro sentimenti e le loro emozioni (Costa, 2009).

Questo modello è applicabile sia al macro-cambiamento da generare a livello di sistema azienda e di architettura generale di un'organizzazione, sia ai micro-cambiamenti da attivare nelle singole divisioni o unità operative.

Possiamo affermare, concludendo, che il cambiamento, in qualsivoglia ambito professionale, aziendale o della pubblica amministrazione, mette in moto soprattutto l'acquisizione di competenze nuove, più che la meccanica trasmissione di nuove conoscenze e informazioni (Costa, 2004).

Come afferma Clayton M. Christensen: "Spesso si crede che il modo migliore per prevedere il futuro sia raccogliere quanti più dati possibile e prendere una decisione, ma sarebbe come guidare l'auto guardando solo dallo specchietto retrovisore, ovvero al passato".

Per questo l'impresa/organizzazione deve essere consapevole che **ogni cambiamento implica una "discontinuità" rispetto al passato** ed è per questo che è fondamentale creare un "ambiente", che ne riduca l'ampiezza e la profondità.

La ricerca e la pubblicazione che il lettore sta sfogliando, ci diranno se le "aziende mutanti" hanno gestito consapevolmente ed efficacemente il cambiamento.

3. Caccia alle imprese "mutanti"

La Scuola di Politica ed Economia (SPE) di Confartigianato Vicenza nasce nel 2001 come percorso formativo rivolto agli imprenditori, con un duplice obiettivo: da un lato, fornire strumenti per interpretare l'attualità e sviluppare conoscenze e competenze utili alla singola impresa per crescere e affrontare le sfide del mercato; dall'altro, preparare gli imprenditori a esercitare efficacemente il proprio ruolo come classe dirigente associativa e, nella società civile, per rispondere alle esigenze delle imprese e della collettività. Il percorso di studi, oggi biennale (inizialmente di durata triennale), concentra il II anno in un'attività di project work finalizzata al-

l'apprendimento di una metodologia operativa e allo sviluppo di conoscenze e competenze.

Come ogni anno, anche a settembre 2012 gli allievi della classe II della SPE sono stati invitati a scegliere un tema di approfondimento su cui sviluppare un progetto in grado di produrre un *output* tangibile del lavoro intrapreso. Gli imprenditori hanno deciso di **indagare i comportamenti “virtuosi” delle aziende che, nonostante la crisi, stanno ottenendo risultati positivi sul mercato**, con una crescita significativa negli ultimi tre anni. Obiettivo ultimo era quello di **individuare le abilità su cui hanno puntato le imprese di successo**, per ricavarne un sommario di *best practice* dell'impresa “mutante”, cioè dell'impresa che affronta il cambiamento e, adattandosi, evolve.

Quali sono le imprese di successo che hanno saputo evolversi negli ultimi anni per adeguarsi ai mutamenti dell'ambiente economico in tempo di crisi? Quali i fattori di successo? Quanto ha influito la dimensione dimensionale?

La ricerca condotta nell'ambito del project work 2012/2013 (vedi cap. 1) parte da queste premesse e da una constatazione oggettiva: anche in tempo di crisi ci sono imprese che stanno crescendo. La ricerca privilegia l'approccio sistemico, dove si considera l'impresa come uno dei nodi che costituiscono un tessuto più ampio fatto di mercato, prodotto, collaboratori dipendenti, istituzioni, credito, ricerca, comunicazione, territorio.

L'obiettivo è quello di **individuare le abilità e i cambiamenti** organizzativi, di prodotto, di approccio al mercato, le innovazioni tecnologiche o di comunicazione **che hanno consentito alle imprese “mutanti” di trasformare la crisi in opportunità**. In sintesi, alcune imprese crescono e altre no: perché? In particolare, si individueranno i processi che hanno portato le imprese a “leggere” i mutamenti dello scenario economico e ad adottare i cambiamenti vincenti.

La prima parte della pubblicazione è quindi dedicata alla presentazione dei dati emersi dalla ricerca condotta nel periodo maggio-giugno 2013 dagli allievi della Scuola di Politica ed Economia di Confartigianato Vicenza su un campione di imprese vicentine. Nella seconda parte, invece, attraverso i contributi di professionisti ed esperti di varie tematiche vengono approfonditi alcuni temi cardine per l'impresa che cambia individuati dagli imprenditori allievi della SPE, sotto la particolare chiave di lettura di modi di dire, proverbi e luoghi comuni da sfatare. La terza parte contiene, invece, un focus sulla creazione in azienda di un ambiente innovativo e aperto al cambiamento. Mentre la quarta parte raccoglie, infine, la testimonianza ed esperienza di tre aziende artigiane che hanno saputo affermarsi e “cambiare pelle” per rimanere sul mercato.

Parte prima

**Chi sono i “mutanti”?
Lettura dai risultati della ricerca
e confronto con altre ricerche**

1. Le imprese mutanti: tra imprenditorialità, organizzazione e strategia

di Paolo Gubitta

1. Perché studiare i “Piccoli” di successo

Questo capitolo descrive il profilo imprenditoriale, le scelte organizzative e i comportamenti strategici di un campione di micro e piccole imprese della provincia di Vicenza, che hanno consolidato le loro posizioni sul mercato dopo lo shock del 2008: incremento del fatturato nel biennio 2010 e 2011, con crescita del volume d'affari nel 2011 addirittura superiore alla media calcolata dall'Istat a livello nazionale sullo stesso periodo per le ditte del medesimo settore. L'analisi si propone di scattare un'istantanea di queste imprese, per approfondirne in un momento successivo i modelli di business e le performance economiche e finanziarie.

In altre parole, nei prossimi paragrafi parleremo di imprese che, almeno in termini di fatturato, stanno viaggiando a una velocità superiore alla media. Si tratta però di micro imprese fino a 9 dipendenti (69%) e di piccole imprese (31%, quasi tutte con meno di 50 addetti, a esclusione di due casi).

Ma al giorno d'oggi, ci si potrebbe chiedere: è di qualche interesse scientifico continuare a fare ricerca su questo segmento?

Se si guarda al passato, la risposta alla domanda è senz'altro positiva. Il nostro Paese ha costruito una parte rilevante delle sue fortune proprio sui successi di micro e piccole imprese spesso addensate nelle aree distrettuali, che a partire dalla metà degli anni Settanta del secolo scorso hanno ridisegnato lo *skyline manifatturiero* italiano (Brusco, 1989), facendo leva sulla creatività e sullo spirito d'iniziativa di una moltitudine di nuovi imprenditori di prima generazione, che (non dimentichiamolo) hanno spesso vissuto la creazione d'impresa come forma di mobilità sociale e di riscatto da posizioni subalterne (Sapelli, 2013). La capillare diffusione di tali imprese ha anche valorizzato le competenze della manifattura artigianale e i saperi diffusi in aree fino ad allora rimaste ai margini dello sviluppo industriale della grande fabbrica, come per esempio la *Terza Ita-*

lia (Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Marche e Umbria).

Se si guarda al futuro, invece, dedicare tempo e risorse allo studio di micro e piccole imprese non sembra un buon affare, perché è ormai da oltre un decennio che hanno perso slancio e sono alla ricerca di una nuova identità più coerente con il moderno contesto competitivo (Traù, 1999), che ha assunto nuove connotazioni: è diventato più **esteso**, per effetto della globalizzazione delle relazioni economiche (Feltrin e Tattara, 2010); si è fatto più **interdipendente**, per la pervasività prima delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e oggi dei social network; è sempre più **incerto**, per il progressivo affacciarsi sul mercato di Paesi *new comers* che fanno leva su differenziali di costo (del lavoro, ma non solo) per noi incolmabili; è molto **dinamico**, per l'incalzante ritmo delle innovazioni che comprime i tempi per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi e riduce la durata dei vantaggi competitivi.

Di fronte a queste sfide serve un nuovo *skyline* del sistema produttivo italiano, che però non è ancora a portata di mano e avrà bisogno di parecchio tempo per concretizzarsi, perché avrà bisogno non solo di nuove forme di impresa, ma anche di nuovi assetti istituzionali, se non addirittura di una metamorfosi sociale (Marini, 2010). Nel frattempo, c'è una moltitudine di realtà micro e piccole che si trovano a competere in un ambiente ostile, nel senso appena indicato.

Cosa sta facendo per loro la comunità scientifica italiana? Quali sono le idee suggerite per progettare un nuovo percorso di sviluppo? Ai fini di questo saggio, sono di particolare interesse i contributi di quegli studiosi che prendono spunto dall'analisi disincantata delle caratteristiche distintive del modello oggi in declino per guardare al futuro (Rullani e Anastasia, 2010).

C'è chi pone in modo originale l'annosa questione della crescita, suggerendo di distinguerla in dimensionale, relazionale e qualitativa (Corò e Grandinetti, 2007; Furlan e Grandinetti, 2011), chi segue un approccio contingente e introduce il concetto di "dimensione adeguata" (Costa, 2012), e chi studia i percorsi che alcune imprese, oggi grandi, hanno seguito per internazionalizzarsi con successo pur competendo in settori *low-technology* in apparenza più esposti alla concorrenza dei Paesi a basso costo, per trarne indicazioni di portata generale e trasferibili con le dovute cautele anche ai più piccoli (Campagnolo e Camuffo, 2011).

Ci sono altri studiosi che, invece, entrano nei processi di generazione del valore e lasciano sullo sfondo l'aspetto dimensionale. Il riferimento d'obbligo è al nuovo lavoro artigiano (Micelli, 2011), in cui le competen-

ze manifatturiere, la creatività e il gusto estetico dell'imprenditorialità all'italiana si integrano in modo virtuoso con le moderne innovazioni tecnologiche, permettendo anche alle organizzazioni più piccole di entrare con successo nelle filiere globali della produzione, alimentando la cosiddetta nuova rivoluzione industriale dei *Makers* (Anderson, 2012).

E, infine, c'è un fiorente dibattito che studia come si sta sviluppando il comparto dei servizi alle imprese (i cosiddetti KIBS, *knowledge intensive business services*) (Di Maria *et al.*, 2012). In un sistema ancora dominato da realtà manifatturiere micro e piccole, la presenza dei KIBS è importante perché essi possono integrarsi nei processi strategici dei loro clienti supplendo al deficit di risorse e competenze (Bettiol e Di Maria, 2013). Su questo, la ricerca si muove su due fronti diversi, ma convergenti: da un lato, ci sono lavori che cercano di scoprire quali sono i fattori che supportano la nascita dei KIBS e le politiche che favoriscono la loro successiva agglomerazione in certi territori piuttosto che in altri (Antonietti e Cainelli, 2012; Compagnucci e Cusinato, 2011); dall'altro, stanno emergendo studi che approfondiscono le condizioni organizzative alle quali i KIBS possono diventare dei *knowledge gatekeeper*, ovvero essere utilizzati strategicamente come veri e propri "ponti" per connettere l'ambiente esterno con la piccola impresa manifatturiera, aiutandola in tal modo a competere senza dover necessariamente intraprendere percorsi di crescita dimensionale in senso stretto (Gubitta e Targhetta, 2013).

Questo saggio si inserisce nel filone di ricerche di cui si è appena parlato ed è articolato come segue. Il prossimo paragrafo prima introduce brevemente il concetto di disagio imprenditoriale nelle realtà più piccole e poi indica come tali imprese possono prosperare nell'attuale contesto competitivo. I tre paragrafi successivi, invece, descrivono i principali risultati dell'indagine e li interpretano alla luce della recente letteratura in tema di imprenditorialità, *family business* e organizzazione.

2. Quando i "Piccoli" competono in un ambiente "ostile"

Fondazione Impresa da un paio d'anni ha elaborato uno strumento per misurare le difficoltà del mestiere di imprenditore, denominato "Indice di Disagio Imprenditoriale" (Nicolai, 2013). È composto da 12 indicatori, che includono aspetti infrastrutturali e istituzionali del contesto economico italiano, alcuni dei quali fanno riferimento specificatamente alle imprese più piccole (tab. 1). Dall'analisi si evince che anche nella "Terza Italia" si pro-