

Daniele Calamandrei

ARCHETIPI D'IMPRESA

**Istruzioni
per uno sviluppo "eroico"
della piccola impresa**

FrancoAngeli

Quaderni
art  **x**

Daniele Calamandrei

ARCHETIPI D'IMPRESA

**Istruzioni
per uno sviluppo "eroico"
della piccola impresa**

FrancoAngeli

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Ringraziamenti

Il presente lavoro non sarebbe stato possibile senza la lunga esperienza di ricerca e di sperimentazione condotta da Artex, nell'ambito dei settori artistici e tradizionali toscani e italiani.

In particolare:

- al direttore Alessandro Ricceri che per primo ha evidenziato la necessità di “gettare lo sguardo oltre la siepe” cercando di comprendere le difficoltà delle piccole imprese e di studiare nuove strade e che ha creduto nella validità di un'impostazione che andasse a definire modelli e percorsi differenziati per tipologia d'impresa;
- ad Alessandro Cavalieri non solo perché acuto osservatore delle dinamiche sociali ed economiche, ma anche per avere suggerito di utilizzare il concetto di “archetipo” nella definizione dei modelli imprenditoriali;
- ad Elisa Guidi, che per prima ha collaborato all'analisi del mondo artistico e tradizionale e che grande contributo ha dato alla sua comprensione;
- allo staff di Confartigianato e CNA e in particolare a Laura Simoncini e Roberto Castellucci che si sono attivamente impegnati nella discussione sugli archetipi d'impresa e nei focus group con le imprese loro associate;
- a Sauro Servadei che con passione, entusiasmo e soprattutto con grande spirito di amicizia si è impegnato nella riflessione sugli archetipi d'impresa e nella loro verifica sul campo;
- a tutti i colleghi di Artex che nel corso del tempo hanno collaborato alla realizzazione di quei progetti comuni che tanto materiale cognitivo hanno apportato per la realizzazione di questo lavoro;
- a tutte le imprese e collaboratori che hanno attivamente collaborato per le interviste e le specifiche rilevazioni di dati o per la concreta realizzazione delle azioni sperimentali risultate fondamentali per la definizione degli ipotetici percorsi archetipici;
- a tutte le persone care che hanno reso possibile credere, sperimentare e soffrire assieme all'interno di un mondo, quale quello artistico e tradizionale, che non costituisce solo un fenomeno economico, ma anche un luogo di grandi significati personali e di importanti valori collettivi.

INDICE

Prefazioni	pag.	9
<i>Roberto Castellucci e Laura Simoncini</i>	»	9
<i>Alessandro Cavaliere</i>	»	11
1. Perché parlare di Archetipi d'impresa	pag.	17
2. Gli Archetipi d'impresa	pag.	23
2.1. Il Prigioniero	»	23
2.2. L'Anonimo	»	30
2.3. Il Maestro	»	31
2.4. Il Tipico	»	35
2.5. L'Artista	»	37
2.6. Il Diversificatore	»	38
2.7. Il Diversificatore Qualificato	»	40
2.8. Il Conquistatore	»	42
2.9. Il Seduttore	»	48
3. Diffusione degli Archetipi nell'universo di imprese	pag.	48
4. Percorsi evolutivi per Archetipi	pag.	56
4.1. Assiomi principali	»	57
4.2. Possibili percorsi	»	58
4.2.1. La "Caduta" e il "Ritorno"	»	59
4.2.2. Il percorso "Introspettivo": dal Maestro all'Artista	»	65
4.2.3. Il percorso "Diversificativo": dal Maestro al Diversificatore	»	67
4.2.4. Il percorso "Riappropriativo": dal Maestro al Tipico	»	69

4.2.5.	Il percorso “Qualificativo”: dal Maestro o dal Diversificatore al Diversificatore Qualificato	pag.	71
4.2.6.	Il percorso “Espansivo”: dal Diversificatore Qualificato al Conquistatore	»	75
4.2.7.	Il percorso di “Volgarizzazione”: dall’Artista al Seduttore	»	77
4.2.8.	Il percorso “Seduttivo”: dal Diversificatore Qualificato o dal Conquistatore o dal Tipico al Seduttore	»	80
4.3.	Andar per Archetipi	»	83
5.	Percorsi Archetipici attraverso raggruppamenti di imprese	pag.	85
5.1.	Gli ingredienti del percorso archetipico di gruppo	»	91
5.1.1.	La comune opportunità di mercato	»	91
5.1.2.	Caratteristiche di coerenza e complementarità delle imprese	»	95
5.1.3.	Le competenze specialistiche “distintive” del Leader	»	98
5.2.	Gli ingredienti del percorso culturale di gruppo	»	98
5.2.1.	Le affinità fra i partner	»	99
5.2.2.	Le caratteristiche delle figure di rappresentanza dei partner	»	100
5.2.3.	L’attitudine alla leadership del partner leader	»	102
5.2.4.	La relazione fra modelli culturali individuali e di impresa e i processi del raggruppamento di imprese	»	103
5.3.	Modelli di implementazione di percorsi Qualificativi per raggruppamento di imprese	»	111
	Appendice	pag.	116

PREFAZIONI

Il decennio che sta per chiudersi ha rappresentato un periodo particolarmente difficile per l'artigianato mettendo a nudo, in molti casi, non solo le debolezze strutturali, ma anche l'insieme di contraddizioni e la molteplicità di sfaccettature che ne caratterizzano sia i punti di debolezza che quelli di forza.

Molte volte si è dovuto prendere atto di come la piccola impresa, tanto più piccola era, quanto più si trovava ad affrontare grandi sfide. Eppure proprio l'artigianato e la piccola impresa, in questi anni di crescenti difficoltà, hanno dimostrato una grande capacità di preservare occupazione, offrendo una collocazione a tanti espulsi dal sistema produttivo della grande impresa e, in alcuni casi, una grande capacità di innovare e ripensarsi anche in realtà economiche diverse e in continua evoluzione.

Una realtà con così tante particolarità che rendono impossibile trovare soluzioni universalmente valide per tutte le aziende artigiane. Una mancanza di modelli univoci di conduzione della piccola impresa che non contrasta però con l'esistenza di tipologie "ricorrenti" di aziende in possesso di requisiti e tratti fra loro assai simili per criticità, logiche aziendali, dimensione della struttura, ampiezza del mercato e altro ancora.

Da ciò è maturata una duplice convinzione: da un lato la possibilità di procedere ad una classificazione di diversi modelli imprenditoriali; dall'altro la necessità, sempre più forte, di "trattare" in modo differenziato imprese che, per struttura, modo di lavorare, tipologia di mercato di riferimento, sono fra loro diverse. Tutto questo con l'obiettivo di studiare soluzioni e ipotesi di lavoro "su misura".

Una convinzione cui si è tentato di dare una prima risposta sviluppando, grazie all'impegno costante di Artex, Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana, un processo di definizione di Archetipi d'impresa e di relativi percorsi evolutivi illustrato nel presente volume.

Un metodo di indagine sperimentale che, al di là delle risposte individuate già in questa fase, introduce un modo di pensare l'impresa articolato, dinamico e flessibile e fornisce uno strumento in grado di aiutarla a trovare risposte mirate e adattabili alle diverse fasi evolutive dell'impresa stessa.

Uno strumento che potrà progressivamente essere perfezionato al crescere del grado di definizione delle diverse tipologie aziendali e delle connesse problematiche e necessità, in relazione al mutare sia delle caratteristiche delle imprese che delle condizioni di mercato.

Elemento di forza dell'indagine legata agli Archetipi d'impresa è che tutto il lavoro svolto è stato fortemente partecipato e condiviso con tanti imprenditori e, con gli stessi, verificato direttamente e continuamente, constatando l'alto grado di convergenza e consenso sui risultati prodotti.

Durante gli incontri gli imprenditori non si sono infatti limitati a confermare la validità dell'impostazione, basata sull'idea di individuare fabbisogni e percorsi specifici partendo da logiche differenziate per diverse tipologia di impresa (Archetipi), ma hanno immediatamente approfittato degli stimoli proposti per riflettere su come intervenire nella propria struttura aziendale e sul percorso di cambiamento da attivare, in vista di precisi modelli di business, nuovi obiettivi motivanti e relative strade sostenibili.

Sulla sfondo c'è e rimane la speranza che gli Archetipi d'impresa possano concorrere ad aiutare tante piccole imprese impegnate in produzioni artistiche e tradizionali a definire una propria strategia di crescita di medio-lungo periodo non chiudendosi in logiche gestionali di mera sopravvivenza.

Una strada che aiuti ad andare lontano e a rinnovare il modo stesso di concepire la piccola impresa, salvaguardandone valori e saperi indispensabili alla nostra identità territoriale che deve poter contare sulle positive ricadute economiche, culturale e sociali storicamente prodotte proprio da queste imprese.

Roberto Castellucci
Laura Simoncini

Leggere questo volume è come cercare di scoprire, pagina dopo pagina, una figura dalle molte facce: appena se ne rivela una e su quella ci si trova a tratteggiarne i caratteri di una possibile definizione, ne appare un'altra, altrettanto possibile, ma che ci porta a ridefinirne i tratti, fino a perdersi nei tanti archetipi che ricompongono il "puzzle" del mondo dell'artigianato.

Più che parlare di una crisi di identità della figura dell'artigiano, la lettura qui offerta ci presenta un mondo in trasformazione, dalle molte sfaccettature, che nella sua evoluzione ripercorre le diverse fasi di un modo di produrre ancora fortemente radicato nelle realtà territoriali di provenienza, ma continuamente portato a confrontarsi con le sfide della modernità, in uno scenario sempre più globale.

Ci si sposta dalla centralità del lavoro come capacità di elaborare e creare un prodotto con una sua specifica individualità, per passare alla ricerca di un'identità di immagine del produttore, anche oltre l'oggetto, fino ad arrivare alla possibilità di inventarsi un nuovo consumatore, superando l'apparente omogeneità della dominante globalizzazione del mercato.

Il contesto nel quale si muovono, come su un palcoscenico, le mutevoli forme degli archetipi artigiani si sposta continuamente, riportandoci alla memoria un mondo antico delle botteghe, passando, poi, dai capannoni dei distretti industriali, ma subito dopo proiettandoci nel post-moderno di una boutique dove si crea prevalentemente un prodotto immagine, frutto della originalità artigiana piuttosto che dell'innovazione di design.

Le molte facce non si escludono a vicenda; esse convivono nell'immaginario collettivo del modo di essere artigiano, si confrontano, oppure si ignorano, cercando ognuna un suo spazio di espansione, invadendo il terreno dell'industria, del design, dell'arte, ma ritrovandosi, poi, a fare i conti con un'interpretazione della figura dell'artigiano, oggi, qui in Toscana, in un confronto continuo con i mercati, sempre più aperti, dei propri prodotti.

Una sfida difficile, da reinterpretare continuamente, con una gamba ancora agganciata alla tradizione del passato, vissuta con difficoltà nel presen-

te e proiettata, talvolta con la paura di non farcela, con il futuro, spesso in una lotta estrema con la propria sopravvivenza come impresa e come lavoratore, con le sue profonde ricadute sociali, oltre che economiche.

Di questo mondo pieno di persone in carne ed ossa, di storie umane e professionali, di imprese nelle quali l'artigiano esprime se stesso, di continue sfide con il mercato, il volume ci presenta un tentativo di classificazione, per cercare di definirne non tanto le diverse caratteristiche, quanto quello di ricomporle in figure fra loro distinguibili: gli archetipi, appunto.

Si tratta certamente di un interessante "escamotage" per uscire dalla indeterminatezza dei multiformi aspetti del modo di essere, oggi, in Toscana, artigiano e esserlo nel più nello specifico spaccato dell'artigianato artistico, uscendo dalla facile soluzione di un percorso tendenzialmente unico, almeno alla partenza, che poi si differenzia nella sua evoluzione.

L'autore aiuta il lettore attraverso un'intelligente utilizzo di nomi più o meno evocativi attribuiti ai diversi archetipi, contando sulla loro capacità di suscitare già dalla loro definizione un'idea condivisa della loro identità, in una sorta di priorità del nome rispetto alla cosa.

Da questo "gioco" nasce una ricerca approfondita delle molte anime che compongono oggi il mondo artigiano, ricerca che trova nel confronto con le tante esperienze e il vissuto di tanti protagonisti la linfa vitale per fornirci, anche sul piano più strettamente analitico, una possibile rappresentazione di quel mondo e delle sue trasformazioni.

Non ne deriva l'indicazione di una sorta di percorso ottimale da seguire; gli archetipi convivono, si confrontano, si ignorano, in misura forse crescente, portandosi ognuno verso un successivo passaggio, che ridefinisce, di nuovo, la loro identità, fino a confondere le idee di chi pretende, magari con legge, di fissarne le caratteristiche tassonomiche.

L'impressione è quella di una realtà sottoposta a continue pressioni esterne ed interne, sempre in bilico fra la possibilità di scomparire e quella, al contrario, di potere essere un modo di essere forma imprenditoriale del futuro, nel passaggio dall'abbandono di vecchi equilibri alla ricerca di nuove opportunità.

Sullo sfondo di questa vicenda unica del lavoro umano e del suo modo di essere piccola impresa, rimanendo in questo connubio forse la più intima essenza dell'artigianato artistico, sta il presente e il futuro di una parte significativa della manifattura della Toscana, dalla quale dipende ancora il benessere, o meno, di buona parte della società regionale, diffusa nei tanti sistemi locali.

Le dinamiche dei personaggi dai nomi evocativi utilizzati dall'autore, sotto la copertura dei diversi archetipi, non interessano solo in quanto dietro

ci stanno vicende umane e professionali di migliaia di persone, ma anche, e soprattutto, almeno per l'analista dello sviluppo locale e regionale, perché da esse dipende ancora una parte importante della capacità della Toscana di essere competitiva sui mercati internazionali.

Non ci troviamo di fronte a "nicchie" di sopravvivenza di un modo di produrre superato, sopravvissuto, qua e là in marginali ambienti locali, alla contemporaneità imposta dalla competizione ormai globale nei suoi aspetti produttivi, commerciali e finanziari.

I tanti archetipi disegnati nel volume stanno testardamente dentro le sfide attuali, lottano ogni giorno per garantire lavoro a se stessi e ai loro collaboratori, reinventano continuamente il loro modo di essere artigiani, cercano di superare le tante difficoltà di questa ultima crisi internazionale, proiettandosi verso le nuove opportunità che proprio dalla crisi potrebbero venire.

L'immagine dell'universo artigiano presentata nel volume è mutevole, il puzzle cambia continuamente i suoi tasselli, oppure essi si compongono in modo sempre diverso, fino ad assumere nell'insieme una dimensione per certi versi inaspettata, date le condizioni di partenza. In altre parole si esce dall'immagine dello stereotipo dell'artigiano visto all'origine come un unicum dal quale poi derivano le successive trasformazioni fino a diventare archetipi fra loro diversi.

Si prende piena coscienza, dalla lettura del volume, che ormai si nasce già diversi, che i percorsi possono non incontrarsi mai, che i punti di arrivo non sono accessibili a tutti e che, in gran parte, derivano essi stessi da una profondamente diversa concezione del modo di essere artigiano nello specifico spaccato di quello artistico.

La conseguenza dell'accettazione della non identità del punto di partenza è di tutto rilievo: la mobilità imprenditoriale fra i diversi archetipi è ormai relativamente bassa, mentre aumenta, fino a diventare determinante nei percorsi evolutivi, la differenziazione delle proprie radici culturali, professionali, generazionali, degli ambienti di provenienza.

Se questa può essere una possibile chiave di lettura, non si arriva più, o perlomeno è poco probabile, agli archetipi più dinamici del "Diversificatore", del "Conquistatore" e del "Seduttore", con le loro caratteristiche di innovazione, liberando i "Prigionieri", o cercando i migliori fra gli "Anonimi", oppure, infine, mandando i "Maestri" a scuole di top management e i "Tipici" a corsi di marketing internazionale e lasciando, come è sua natura, alla propria personalità l'"Artista".

A queste figure, forse, è più facile arrivare partendo da radici fra loro diverse, ridefinendo un nuovo puzzle già dall'inizio, dai percorsi formativi,

culturali, professionali, con il coraggio di rompere, talvolta, anche la costruzione sociale che sta intorno all'immagine, ancora densa di valori, dell'artigiano tradizionale come lo descriveva Pratolini nelle botteghe dell'Oltrarno, da un lato, o della piccola impresa nei capannoni del primo Benigni, dall'altro, passando per le show room turistiche del finto tipico di Santa Croce o le bancarelle di San Lorenzo.

Diversi i punti di partenza, diversi i punti di arrivo, in una sorta di "convergenze parallele" verso una altrettanto diversa composizione dell'universo dell'artigianato artistico che diviene luogo di sperimentazione di un modo originale di essere piccola impresa innovativa, forte della nicchia qualificata che riesce a creare intorno a sé, differenziandosi dalla omologazione dei mercati globalizzati, conquistandosi un suo consumatore e "localizzandolo" vendendogli la sua apparente unicità di prodotto, di luogo, di cultura.

Un obiettivo che può essere raggiunto dalla qualità individuale del "Maestro", dalla capacità di raggiungere l'immaginario collettivo del "Tipico", dalle emozioni suscitate dall'"Artista", dalla qualità composita del "Diversificatore", dall'aggressività di mercato del "Conquistatore" e dall'offerta di fascino attrattivo del "Seduttore". Tutte figure che non si diramano da un unico ceppo di partenza, ma che si ritrovano nel multiforme mondo dell'artigianato artistico provenendo da esperienze e da percorsi formativi e culturali diversi.

L'artigianato artistico può essere visto, allora, come un punto di arrivo e di incontro degli archetipi di qualità, di innovazione, di sperimentazione, di immagine descritti nel volume, un laboratorio diffuso sul territorio, in stretto collegamento con i luoghi della formazione, della cultura, della ricerca, dove si incontrano esperienze professionali di imprenditori e lavoratori che ridefiniscono una originale e composita identità artigiana basata sulla nuova modernità di un percorso che si ritaglia un suo spazio distintivo rispetto alla standardizzazione e alla omologazione dei gusti e dei prodotti.

Un percorso rispetto al quale si trovano spiazzati gli artigiani che nel volume sono identificati come gli "Anonimi" e ancor più i "Prigionieri" che vedono sempre più venire meno i tradizionali vantaggi della piccola dimensione di impresa, soffocati dalla competizione dei prodotti che la globalizzazione immette su gli stessi mercati a prezzi, costi e condizioni di lavoro, oneri ambientali, carichi fiscali e burocratici nettamente inferiori.

Liberare questi "Prigionieri" e dare un'identità e un'immagine competitiva agli "Anonimi" è necessario per non perdere un capitale umano fatto di capacità, radicamento locale e sociale, anche se la via di uscita strutturale

strada non può essere solo quella della compressione dei costi, in primo luogo del personale, o della riduzione del carico fiscale.

In questa fase di difficoltà ad andare avanti anche queste misure costituiscono un allentamento momentaneo della pressione sulle imprese e sui lavoratori, ma in prospettiva se la concorrenza porta queste imprese a confrontarsi con quelle dei paesi emergenti, ci sarà sempre più nuovi ingressi con costi del lavoro più bassi, con un minore carico fiscale, con regole ambientali meno rigide ecc.

Il problema, allora, anche per questi archetipi, quantitativamente ancora presenti in modo significativo nel composito mondo dell'artigianato artistico toscano, è quello di tentare di "diradare" la concorrenza, ritagliandosi possibili nicchie di consumatori che riescono a vederli come "altro" rispetto al mare sempre più grande del prodotto di un artigianato artistico globalizzato.

In qualche modo possiamo dire che per chi ne ha ancora la voglia sarà per loro un percorso di avvicinamento ad uno degli altri possibili archetipi, magari inventandosene di nuovi, ancora non usciti dalla intelligente fantasia creativa dell'autore di questo volume.

Alessandro Cavalieri

1. PERCHÉ PARLARE DI ARCHETIPI D'IMPRESA

Ogni impresa, pur costituendo un soggetto unico, storico ed irripetibile, nasce e si forma in un contesto che contribuisce largamente alla definizione dei suoi tratti iniziali e del suo successivo percorso di sviluppo.

Da questo contesto finisce per ereditare conoscenze e modelli di azione, più o meno codificati, ma sicuramente frutto di un percorso evolutivo che affonda le proprie origini nella storia millenaria del territorio, nelle vicende di quelle imprese e botteghe che nel corso del tempo vi si sono succedute e che insieme hanno concorso a rendere una certa tipologia produttiva come un aspetto leggendario del territorio stesso.

Tutto ciò ha formato nel tempo una sorta di Dna del saper fare di un luogo, tale da risultare così sedimentato e così interiorizzato, da influire anche sui modelli di imprese operanti in settori diversi da quelli originari. La cultura artigiana, soprattutto di natura artistica e tradizionale, rappresenta sicuramente un tassello fondamentale di questo Dna imprenditoriale.

Il patrimonio genetico dell'imprenditoria locale ha natura culturale e si caratterizza per una serie di schemi imprenditoriali, concernenti i modi di percepire il rischio d'impresa (paure) o di individuare le opportunità, di declinare gli obiettivi e di dare forma all'organizzazione, di concepire le relazioni competitive e collaborative fra persone, gruppi e imprese, di valori di riferimento, fra loro in stretta relazione, tanto da costituire un costrutto organico e complesso. Ha una natura profonda, connaturata ad una collettività e ad un territorio e costituisce l'*imprinting* delle imprese che in quel territorio verranno e si svilupperanno.

In altre parole, un imprenditore, che dà vita ad un'impresa, eredita dal territorio una concezione preformata di impresa e di modi di vivere l'impresa e nell'impresa, che in larga parte predeterminerà quelle che saranno le caratteristiche a venire della sua stessa azienda. Poiché il territorio d'insediamento rappresenta anche il primo mercato della nuova impresa (per il lavoro e le maestranze, le forniture, le vendite ecc.) la stessa conce-

zione preformata determinerà anche quella che sarà la percezione che ogni *stakeholder* locale avrà di quella impresa. E gli *stakeholder*, intendendo per essi quelli che hanno relazioni con l'impresa, oltre l'imprenditore, non hanno certo un ruolo marginale nel definire l'identità della stessa.

Il patrimonio genetico dell'imprenditoria locale non è omogeneo, bensì ha natura composita, come se fosse articolato in una pluralità di schemi fra loro diversificati, i quali sembrano stare alla globalità di conoscenze produttive del territorio, come gli archetipi stanno all'inconscio collettivo, così come concepito dalle teorie psicologico-analitiche di scuola Jungiana. Si può parlare quindi di Archetipi d'impresa di una determinata collettività locale.

Gli archetipi si formano attraverso le esperienze ripetute di imprese che nel tempo si sono susseguite e si apprendono attraverso le persone che agiscono nelle stesse, le quali a propria volta li avranno appresi in conseguenza del fatto di essere nati e vissuti in un luogo, avere osservato la gente al lavoro, di essere stati essi stessi lavoratori in quel luogo. Le imprese del territorio sono quindi non solo quelle che contribuiranno all'evoluzione degli archetipi, ma anche le custodi degli archetipi che si sono ereditati dal passato e quelle che renderanno possibile la loro assimilazione alle persone che vivranno e lavoreranno in esse.

Inizialmente nel nostro lavoro sperimentale con le piccole imprese ritenevamo, come condizione evolutiva necessaria, una maturazione culturale dell'impresa nel suo complesso che conducesse ad una radicale revisione del concetto di mercato e delle sue relazioni collaborative e competitive. In particolare, basandosi su un principio evolutivo generale e unitario, si pensava che lo sviluppo della piccola impresa dovesse basarsi su una sua riorganizzazione mediante complessificazione organizzativa, caratterizzata da un sistema di relazioni più intenso e articolato e da una crescente stratificazione dei livelli organizzativi e una conseguente maggiore dimensione. Tale riorganizzazione poteva avvenire preferenzialmente attraverso processi di raggruppamento di imprese, sulla base di una sorta di principio di "l'unione fa la forza". Le imprese assieme raggruppate in una sorta di "impresa di imprese" avrebbero potuto ricreare migliori condizioni di adattamento in virtù di una maggiore capacità operativa complessiva.

Il passaggio fondamentale per rendere praticabile questa ipotesi era a nostro avviso quello di condurre le imprese a "sedersi attorno ad un tavolo" per progettare il loro futuro unitario e cooperativistico, rispetto al quale il principale elemento ostativo sarebbe stato rappresentato dalla dominanza di modelli culturali di impresa scarsamente collaborativi. Ne conseguiva che non era molto importante l'argomento per cui le imprese si sarebbero sedute attorno al tavolo, mentre era fondamentale intervenire per mutare l'at-

teggimento delle imprese nei loro rapporti reciproci. In quest'ottica l'argomento di lavoro assumeva importanza marginale anche perché ci immaginavamo la nascita di un contesto di gruppo che, andando ad operare come una nuova impresa, avrebbe acquisito quelle prerogative proprie di un sistema vivente, ovvero quelle di disegnare in autonomia il proprio sfondo (mercato) e il proprio ruolo all'interno di esso, definendo così anche i contenuti e le modalità implementative della successiva comune azione imprenditoriale.

Ecco che nelle nostre elaborazioni concettuali precedenti ci siamo concentrati sugli atteggiamenti di impresa e sul modo in cui le imprese si relazionano sia con gli interlocutori esterni che con la loro struttura interna. Poi abbiamo verificato che ai fini della reale nascita di un contesto di gruppo di imprese era indispensabile padroneggiare i contenuti attorno ai quali le imprese avrebbero disegnato il loro comune futuro. Per semplificare si potrebbe metaforicamente affermare che inizialmente ci siamo posti il problema di condurre le imprese a sedersi attorno ad un tavolo per parlare di un loro possibile futuro assieme, successivamente ci si è trovati di fronte alla necessità di stabilire di cosa si sarebbe dovuto parlare. In pratica il rischio era quello di convincere le imprese a mettersi realmente in relazione collaborativa ma non trovare argomenti di progettazione comunemente utili e significativi.

Per questo ci siamo concentrati sugli archetipi d'impresa: essi vanno a definire in primo luogo quali sono gli argomenti-chiave ai quali l'impresa è sensibile e fa prevalente riferimento (in pratica occorre stabilire il punto di partenza delle relazioni) e, tramite i percorsi evolutivi ad essi associabili, quali sono gli argomenti su cui potremmo concentrare l'azione progettuale di gruppo.

Riepilogando, parlando di impresa, si possono a nostro avviso individuare due famiglie di schemi culturali:

- i Modelli attitudinali;
- gli Archetipi d'impresa.

I primi influiscono sulla strutturazione del modo in cui un'impresa si relaziona (sul piano competitivo, collaborativo) e si predispone ad apprendere nel suo ricorsivo rapporto col mercato (modello culturale d'impresa). I secondi influiscono sul modo in cui l'impresa concepirà la propria attività produttiva, il frutto di essa, i punti salienti della propria strategia. Per certi versi i primi contribuiscono a determinare la dimensione "etica" d'impresa e i secondi quella "estetica". I primi sono incentrati sul come ci si comporta con i clienti, i fornitori, i lavoratori, ecc., sul come si cercherà di cambiare nel tempo o sul come affrontiamo i problemi quotidiani o su come l'impre-