

Claudio Biasetti, Filippo Ferrari,
Flavio Franciosi, Maria Chiara Venturelli

Il futuro della mia impresa

**Pratiche manageriali
per garantire
la longevità del business**

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Claudio Biasetti, Filippo Ferrari,
Flavio Franciosi, Maria Chiara Venturelli

Il futuro della mia impresa

**Pratiche manageriali
per garantire
la longevità del business**

FrancoAngeli

Gli autori esprimono sincero ringraziamento al presidente e ai consiglieri del GRUPPO GIOVANI IMPRENDITORI di Unionapi Emilia Romagna, sia per la faticosa opera di reperimento delle imprese durante la fase di studio di campo, sia per l'incoraggiamento a procedere nella definizione di un disegno di ricerca finalizzato a descrivere pratiche di gestione manageriale applicabili ai casi indagati. In particolare ringraziano Marcello Rossetti, Stefania Denti, Cristiano Casa, Cinzia Rubertelli, Ivan Brini, Michele Pelosi, Alessandro Gardelli, Claudio Lodi, Andrea Debbia, Gianluca Lambertini, Maurizio Bonazzi.

Un ringraziamento particolare a Daniela Zanon (Segretario GGI Unionapi) per la preziosa opera di raccordo svolta con i diversi sostenitori del progetto e con le istituzioni regionali che hanno potuto essere informate degli esiti della ricerca.

A questo proposito, gli autori ritengono doveroso ringraziare il Presidente della Regione Emilia Romagna Vasco Errani e Duccio Campagnoli, Assessore alle attività produttive, sviluppo economico, piano telematico per l'interesse manifestato verso gli esiti della ricerca.

La pubblicazione costituisce l'esito finale di un lavoro svolto, oltre che dagli autori, anche da numerose professionalità presenti all'interno del personale di Centro Servizi P.M.I. che con impegno hanno dato il loro contributo di ideazione e di fattiva realizzazione dello studio di campo. Per tutti, gli autori esprimono il loro sentito ringraziamento ad Anna Maria Sartori, a Ostiglio Gherardi, a Barbara Vanni, a Deborah Chiarini, a Elisa Oppici.

CENTRO SERVIZI P.M.I. è la società di formazione e consulenza delle Associazioni Piccole e Medie Industrie (Api) di Reggio Emilia, Parma, Modena e Forlì-Cesena. Dal 1982 lavora per fornire servizi ad aziende e privati, con l'obiettivo primo di contribuire alla crescita del sistema delle PMI. Attualmente opera sul territorio emiliano-romagnolo con proprie sedi operative (tutte accreditate allo svolgimento di attività formativa finanziata con fondi pubblici) a Parma, Reggio Emilia, Modena, Bologna e Cesena. Dal 2007 opera anche attraverso una propria sede in Romania.

Per eventuali contatti con gli autori:
info-re@cspmi.it
www.cspmi.it

Copyright © 2009 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 specificate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Presentazione , di <i>Marcello Rossetti</i>	pag.	9
1. Futuro d'impresa e pratiche manageriali , di <i>Claudio Biasetti</i>	»	11
1.1. L'evoluzione del capitalismo personale	»	14
1.2. Verso un capitale relazionale di forma evoluta	»	17
1.3. L'impresa nell'economia della conoscenza	»	20
1.4. Pratiche e paradigmi per la gestione manageriale	»	23
1.5. In questo libro: una guida alla lettura	»	26
2. La gestione degli aspetti finanziari , di <i>Flavio Franciosi</i>	»	31
2.1. Le domande oggetto della ricerca	»	31
2.2. L'analisi complessiva	»	33
2.3. L'analisi per settore di appartenenza	»	34
2.4. L'analisi per tipologia di produzione	»	35
2.5. L'analisi per dimensione aziendale	»	36
2.6. L'analisi per fatturato	»	36
2.7. Quadro di sintesi	»	37
2.8. Conclusioni e riflessioni: i modelli di pianificazione economico-finanziaria	»	38
2.8.1. Il processo di programmazione e controllo	»	39
2.8.2. La pianificazione strategica	»	39
2.8.3. Il budget complessivo: il master budget	»	42
3. La gestione degli aspetti commerciali , di <i>Flavio Franciosi</i>	»	49
3.1. Le domande oggetto della ricerca	»	49
3.2. L'analisi complessiva	»	51
3.3. L'analisi per settore di appartenenza	»	54
3.4. L'analisi per tipologia di produzione	»	56
3.5. L'analisi per dimensione aziendale	»	57

3.6. L'analisi per fatturato	pag.	58
3.7. Quadro di sintesi	»	60
3.8. Conclusioni e riflessioni: i modelli di crescita e sviluppo dell'impresa	»	60
3.8.1. Il profilo imprenditoriale	»	61
3.8.2. Le discontinuità nello sviluppo	»	61
3.8.3. Le priorità aziendali: un test per l'imprenditore	»	62
3.9. Come pianificare il futuro?	»	65
3.9.1. Il concetto di business articolato su tre dimensioni	»	65
3.9.2. La pianificazione di marketing	»	67
4. La Gestione delle Risorse Umane, di <i>Filippo Ferrari</i>	»	69
4.1. La Gestione delle Risorse Umane nelle Piccole e Medie Industrie: elementi generali di scenario	»	71
4.2. Gestione delle Risorse Umane, dimensione aziendale, tipologia di produzione	»	73
4.3. Criticità e punti di debolezza nella Gestione delle Risorse Umane nelle PMI	»	75
4.4. I vantaggi: perché gestire le persone in maniera adeguata	»	76
4.4.1. Riduzione del tasso di assenteismo	»	77
4.4.2. Riduzione del tasso di ricambio del personale (turnover)	»	78
4.4.3. Riduzione degli incidenti e degli infortuni sul lavoro	»	79
4.4.4. Riduzione delle non conformità, degli errori, degli scarti	»	79
4.5. Cosa possono fare le PMI: quale Gestione del Personale per le aziende di piccole dimensioni	»	80
4.5.1. Ricerca, selezione e inserimento del personale	»	81
4.5.2. Formazione e sviluppo del personale	»	83
4.5.3. Premi ed incentivi	»	86
4.5.4. Condivisione obiettivi e teamwork	»	89
4.6. Conclusioni: gestire le persone non è difficile, è impegnativo	»	91
5. La gestione dell'innovazione, di <i>Claudio Biasetti</i>	»	93
5.1. Esplorazione e sfruttamento: microinnovatori e innovatori di successo nel modello di filiera	»	94
5.2. Caratteristiche dei comportamenti innovativi emergenti: passione e orgoglio per la propria intelligenza lavorativa, carenza di intelligenza collettiva	»	98
5.3. Gestione dell'innovazione per la longevità d'impresa: la transizione necessaria	»	113

6. La gestione delle politiche per la qualità, di <i>Maria Chiara Venturelli</i>	pag. 117
6.1. Le domande oggetto della ricerca	» 118
6.2. L'analisi complessiva	» 119
6.3. L'analisi per dimensione aziendale	» 126
6.4. L'analisi per tipologia di produzione	» 127
6.5. Conclusioni: un Sistema di Gestione per le PMI	» 128
7. La gestione del capitale relazionale, di <i>Filippo Ferrari</i>	» 133
7.1. L'importanza di partecipare ad Enti terzi	» 134
7.2. Caratteristiche degli Enti terzi partecipati	» 136
7.3. Perché partecipare ad Enti terzi?	» 138
7.4. Lo sviluppo del capitale relazionale: il ruolo metamanage- riale	» 141
8. La gestione della relazione tra famiglia e impresa, di <i>Filippo Ferrari</i>	» 143
8.1. Generazioni e stirpi in azienda	» 144
8.1.1. L'analisi per dimensione aziendale	» 145
8.2. La sovrapposizione tra famiglia e proprietà d'impresa	» 146
8.2.1. L'analisi per dimensione aziendale	» 147
8.2.2. Cosa possono dare le PMI per gestire la sovrappo- sizione?	» 148
8.3. Il passaggio generazionale	» 149
8.3.1. L'analisi per dimensione aziendale	» 150
8.3.2. Cosa possono dare le PMI per gestire il passaggio	» 151

Presentazione

di *Marcello Rossetti* – Presidente Gruppo Giovani Imprenditori Unionapi Emilia Romagna

Circa un anno e mezzo fa ho assunto la presidenza del Gruppo Giovani Imprenditori Unionapi Emilia Romagna condividendo con la mia Giunta una precisa convinzione: riportare l'impresa al centro delle attività del nostro gruppo.

In particolare, ci siamo interrogati sul perché delle difficoltà che nella maggioranza dei casi l'imprenditore deve affrontare quando si trova a dover gestire la trasmissione della sua impresa.

Abbiamo trovato alcune risposte consultando la letteratura esistente, però l'impressione avuta è che l'argomento del passaggio generazionale venga spesso affrontato in un'ottica restrittiva, autoreferenziale da parte dell'imprenditore che cede l'azienda.

Dal nostro punto di vista, invece, era necessario cercare di mettere in luce tutti gli aspetti che concorrono alla vita aziendale, intersecandoli piuttosto che scomponendoli, per essere analizzati singolarmente, perché è dall'intreccio/concatenazione e dalla complementarietà che si determina quella particolare impresa, che si differenzia da tutte le altre. Ed è dalla comprensione di questa unitarietà, di tutta l'azienda nel suo complesso, che deve essere affrontato il processo del ricambio.

Non è un compito semplice anche perché, se l'obiettivo è quello di dare risposte alla domanda iniziale che possano, in linea generale, valere per tutte le aziende, o almeno le piccole e medie alle prese con il passaggio generazionale, non si possono valutarne le singole peculiarità.

Ecco quindi come e perché è nato questo progetto del Gruppo Giovani Imprenditori Unionapi.

Per tentare un diverso approccio scientifico al tema della successione aziendale; per trovare una possibile griglia da applicare alle differenti realtà aziendali in grado però di fornire spiegazioni e suggerimenti esaustivi a chi vuole affrontare in maniera meno casuale e fatalistica il cambio alla guida dell'impresa.

La trasmissione d'impresa è prima di tutto un atteggiamento mentale; è il cambio di percezione da parte dell'imprenditore che deve vedere la propria impresa come realtà autonoma e non più legata a doppio filo a se stesso. Si tratta

quindi di un processo lento, graduale, senza un vero inizio né fine; un processo lungo e impegnativo, fondato su deleghe, fatto di propensione alla programmazione futura e di fiducia nel prossimo.

Il Gruppo Giovani Imprenditori Unionapi, con l'ausilio dei risultati della ricerca, che hanno messo in luce/evidenza criticità e punti di forza delle piccole e medie imprese, si aspetta ora, almeno dagli imprenditori del nostro sistema che sono stati coinvolti nell'indagine, una diversa attenzione e un diverso approccio alla tematica.

Noi, imprenditori di domani, partendo da casi concreti, con la collaborazione di imprenditori che dialogano direttamente con altri colleghi, ma anche avvalendoci dell'ausilio del mondo universitario, vorremmo contribuire a facilitare il processo del passaggio generazionale che, come evidenziano le statistiche, è sempre più incalzante anche in Italia.

Stiamo ora individuando, insieme a Centro Servizi PMI, al quale abbiamo affidato la gestione della ricerca, un percorso di formazione fondato sulle esperienze concrete, già vissute, e in grado di fornire risposte certe.

Il nostro principale obiettivo rimane comunque quello di portare un contributo, di sensibilizzare tutti gli imprenditori al problema.

Ci muoveremo contestualmente verso due direzioni sempre nella speranza, comunque, di riuscire a creare un circolo virtuoso di informazione/formazione.

Da una parte saremo noi, membri del Gruppo Giovani Imprenditori ad intraprendere un corso di formazione, coadiuvati dagli imprenditori senior che siamo già riusciti a sensibilizzare e coinvolgere con questa ricerca; dall'altra inviteremo anche altri imprenditori senior a esporre il loro caso e a partecipare a specifici corsi di formazione.

Riteniamo infatti che il passaparola tra imprenditori sia il primo e importante strumento di sensibilizzazione ad una tematica, e il messaggio che in questo senso vorremmo trasmettere è che un piccolo investimento di tempo e denaro oggi può dare grandi risultati nel medio e lungo periodo.

Il Gruppo Giovani Imprenditori vuole rappresentare anche questo: una continua sfida verso sé stessi e verso gli altri; la ricerca di migliorare sé stessi attraverso l'altrui esperienza: conoscere come un collega ha affrontato una determinata problematica può non voler dire avere la soluzione in tasca ma vuol senz'altro dire non partire da zero.

È con questo spirito che il Gruppo Giovani Imprenditori Unionapi ha affrontato la ricerca che oggi pubblichiamo, e per questo vogliamo ringraziare l'editore che ha creduto in questo nostro lavoro.

Non ci fermeremo qui! Crediamo di aver fatto un lavoro egregio e siamo altrettanto certi che questa nostra esperienza potrà essere capitalizzata in futuro dai giovani colleghi che prenderanno il nostro posto nel Gruppo, sperando anche che possano fare meglio, integrando quanto già fatto finora.

Tutto ciò è un esempio di evoluzione, di trasmissione, non d'impresa ma di ruolo e di associazione!

1. Futuro d'impresa e pratiche manageriali

di *Claudio Biasetti*

Il testo che introduciamo nasce da un progetto voluto e finanziato dal Gruppo Giovani Imprenditori aderente a Unionapi Emilia Romagna, nell'intento di contribuire ad acquisire elementi conoscitivi sulle prospettive di longevità delle piccole e medie imprese emiliano-romagnole, specie se interessate da processi di ricambio generazionale. Tuttavia, l'occasione era tale perché all'indagine si potessero assegnare, di comune accordo con la committenza, obiettivi conoscitivi di interesse anche più ampio, riconducibili alle pratiche di governo e conduzione applicate nelle imprese, in relazione ad alcune aree della gestione aziendale, così da prefigurare condizioni di allineamento o meno di tali pratiche manageriali a quanto richiesto e imposto dalla pressione competitiva.

Con il coinvolgimento di oltre cento imprenditori di diversi settori e dimensioni, ai quali è stato somministrato un questionario semi-strutturato, la ricerca ha potuto ricostruire, anche con un approccio genealogico, lo stato dell'arte della conduzione dell'impresa alla luce di alcune fondamentali considerazioni di scenario, inizialmente condivise con un panel qualificato di giovani imprenditori durante alcune sessioni di focus group. L'approdo si è concretato nella restituzione di caratteristici punti di forza e di debolezza interni alle diverse aree di gestione delle imprese, in rapporto alle opportunità e alle minacce ambientali. Data la rilevanza dei temi indagati, non è sembrato fuori luogo, attraverso la pubblicazione, condividere e socializzare l'interpretazione dei risultati con altri e più numerosi potenziali portatori d'interesse, in primo luogo imprenditori di altre regioni e altri territori.

Per comprendere l'ampiezza del bacino dei potenziali interessati, basti pensare che le prospettive di longevità del business sono state parametrize in primo luogo sulle caratteristiche peculiari delle imprese italiane, per lo più riassumibili nella piccola dimensione, nel radicamento territoriale e nella pervasiva presenza della famiglia negli assetti proprietari. Queste peculiarità sono condivise da gran parte delle imprese in Italia, nate in diversi periodi della

storia recente, ma la loro concomitanza si è manifestata in modo ancor più evidente nelle traiettorie di sviluppo seguite dalle economie distrettuali della cosiddetta Terza Italia, nelle regioni del Nord-Est e del Centro, a partire dagli anni della modernizzazione e dello sviluppo industriale del paese e quindi anche successivamente.

Durante questo periodo, i sistemi produttivi a imprenditorialità diffusa hanno basato la loro vitalità sullo stretto connubio fra il progetto imprenditoriale e il progetto di vita di famiglie e comunità. Dalla persona e dalla famiglia dell'imprenditore, così come dalla comunità locale, sono derivate quelle componenti psicologiche, culturali, sociali, ma anche materiali e finanziarie, su cui si sono determinati, per parte assai significativa, gli assetti organizzativi e relazionali delle imprese piccole e medie appartenenti ai distretti e ai sistemi produttivi territoriali.

Le stesse traiettorie di sviluppo e le effettive dinamiche evolutive delle singole imprese sono state in gran parte determinate, oltre che dall'acume e dall'intraprendenza dei fondatori, anche dalle potenzialità insite nel corpo della società locale, ovvero dalle sue capacità di riprodurre e innovare il sistema delle regole, dei comportamenti e dei saperi professionali messi al lavoro all'interno delle imprese.

La leva imprenditoriale che ha edificato le basi di questo sviluppo e che ha interpretato con successo le opportunità competitive dischiuse dalla modernizzazione è da tempo giunta fisiologicamente al termine. Le imprese di allora, se sono sopravvissute, sono anzi in procinto di affrontare un secondo e forse un terzo ricambio generazionale. Questo delicato passaggio coinvolge adesso anche le imprese che sono state fondate più di recente, a partire dagli anni '70, nel pieno fulgore delle economie distrettuali, e che sono cresciute conquistando quote crescenti di mercato estero anche beneficiando della svalutazione competitiva della moneta nazionale protrattasi almeno fino agli anni '90. Poi il modello competitivo è entrato in crisi e, fatto salvo il ritorno in auge, durante il breve periodo della new economy, della forza creatrice dello spirito imprenditoriale individuale, lo stretto connubio fra risorse personali e risorse dell'impresa sembra denunciare limiti preoccupanti di tenuta di fronte all'attuale pressione competitiva. In ogni caso, senza volere riecheggiare la sempre ricorrente discussione sulla presunta "questione dimensionale" delle imprese italiane, possiamo dire ragionevolmente che il ricambio generazionale di molte imprese, fondate durante gli ultimi tre o quattro decenni del secolo scorso, deve necessariamente accompagnarsi ad una concomitante ridefinizione del loro progetto di business.

Per questa ragione, chiedersi oggi quale futuro d'impresa possa essere prefigurato a fronte della cogenza di un passaggio generazionale di padre in figlio, oppure a seguito della trasmissione dell'impresa, verso nuovi assetti proprietari, che relativizzino l'importanza della famiglia del fondatore, significa in realtà porre la questione più ampia della longevità del business della singola

impresa nel rapporto che essa stabilisce con il proprio territorio e con l'ambiente di riferimento.

Significa considerare quali cambiamenti e quali innovazioni si rendano necessari all'interno delle imprese dato il diverso posizionamento assunto dal sistema produttivo territoriale nel quadro della competizione globale fra territori.

Nello stesso tempo, significa assegnare al delicato passaggio fra diverse generazioni imprenditoriali un intrinseco valore di potenziale rinnovamento nella conduzione delle imprese, che si auspica maggiormente adeguata alla pressione competitiva che discende dal posizionamento del territorio nella nuova competizione globale.

Di converso, i modi e le soluzioni che improntano le scelte di passaggio generazionale e di trasmissione evolutiva verso diversi assetti proprietari di singole imprese rappresentano il viatico per un più ampio rinnovamento del sistema produttivo a base territoriale. Come accade ad uno sciame di insetti di coordinarsi in assenza di un ordine prestabilito, orientando i singoli moti in direzioni comuni, così il cambiamento e l'innovazione che deriva dall'insieme delle scelte di singole imprese, durante il processo situato (circostanziato in modo caratteristico nel tempo e nello spazio) del ricambio generazionale, possono sommarsi a quelli delle altre imprese, determinando caratteristiche traiettorie evolutive dei sistemi produttivi e dei territori nel loro complesso.

Laddove si guardi al ricambio generazionale e alla trasmissione d'impresa non tanto come ad un evento puntuale, che interessi le vicende di una singola famiglia di imprenditori, bensì come ad un processo in grado di mobilitare risorse personali e organizzative, che trovano la loro ragion d'essere nello spazio socio-economico del territorio che ne ha rappresentato il contesto formativo e il brodo di coltura (se non altro perché dal territorio vengono mutate, in gran parte, le regole comportamentali ritenute legittime e i presupposti culturali delle scelte che hanno rilevanza sociale), si comprenderà come continuità e discontinuità, saldature e fratture nell'ambito di singoli processi situati di ricambio, successione e trasmissione abbiano implicazioni profonde sul tessuto imprenditoriale territoriale, favorendone l'evoluzione o piuttosto l'involuzione dell'identità, promuovendo l'assimilazione di fattori esterni o piuttosto l'accomodamento di quelli interni rispetto alle dinamiche del più ampio contesto competitivo, determinando una maggiore apertura alle influenze e al portato dell'innovazione esogene o piuttosto una maggiore chiusura, tesa a riprodurre i connotati dell'agire economico tradizionalmente invalso.

Muovendo da queste riflessioni, il Gruppo Giovani Imprenditori di Unio-napi Emilia-Romagna ha inteso verificare, all'interno di un campione tipologico di imprese piccole e medie emiliano-romagnole, l'esistenza e il grado di effettivo ricorso alle diverse pratiche manageriali, che si possono accreditare come maggiormente adeguate a fronteggiare le dinamiche dell'attuale competizione. I risultati non appaiono significativi solo nella prospettiva del sistema

locale. Come anticipato, l'ampiezza della questione generazionale e la comune esigenza di fronteggiare forze competitive che agiscono anche nei confronti delle imprese di altri territori, rendono significativa l'indagine anche per un pubblico più ampio di interessati.

Scopo dell'indagine non è stato tanto quello di individuare e modellizzare, in un modo che fosse esplicativo dei nessi causali, le condotte aziendali eccellenti, predittive di successo, da assumere a riferimento, magari in vista della loro riproducibilità e del loro trasferimento in altri contesti aziendali. Detto altrimenti, non sono state indagate le effettive performance raggiunte per ricercare le "prove" di un successo imprenditoriale di cui fornire la "formula", posto che solo le performance positive realizzate sul mercato possono accreditare simili precettistiche.

Si è invece inteso indagare la dimensione di sostenibilità, in rapporto al tempo, del progetto d'impresa, così come essa può conseguire da un equilibrio apprezzabile fra l'investimento e l'adozione intenzionale di strategie e le peculiarità strutturali dell'organizzazione chiamata a metterle in pratica. In altri termini, l'oggetto dell'indagine ha piuttosto riguardato un insieme di pratiche gestionali ritenute significative ai fini della conduzione dell'impresa nel nuovo contesto competitivo e che, per essere sostenibili, devono essere corroborate dalla coerenza fra intenzioni strategiche e requisiti strutturali dell'organizzazione (compresa la struttura delle relazioni dell'impresa), che ne descrivono pur sempre il campo delle effettive possibilità di "messa in pratica".

Pertanto, si è cercato di apprezzare all'interno delle diverse aree di gestione aziendale l'esistenza di un equilibrio dinamico "virtuoso" fra la strategia dichiarata e la struttura organizzativa conferita ai processi reali di business. Per questa via, si è cercato di leggere e interpretare il livello della cultura direzionale dell'impresa, nell'intento di favorire una riflessione critica, da parte degli imprenditori, sulle diverse pratiche in uso e sul loro livello di adeguatezza alle sfide della competizione.

La scelta delle pratiche manageriali e di governo, costituenti il concreto oggetto d'indagine, è scaturita da una riflessione partecipata fra i ricercatori e il Gruppo Giovani Imprenditori di Unionapi Emilia-Romagna, a partire da alcune considerazioni condivise di scenario, che brevemente riassumiamo di seguito.

1.1. L'evoluzione del capitalismo personale

I connotati tipici dello sviluppo imprenditoriale diffuso, come anticipato, sono quelli del cosiddetto "capitalismo personale", caratterizzato dalla voglia di intraprendere, dalla creatività e dalla disponibilità a rischiare di milioni di persone. Il territorio è stato il brodo di coltura delle qualità individuali che hanno contraddistinto il fare impresa dei padri. Lo sviluppo delle piccole e

medie imprese, all'interno delle economie distrettuali, si è generato facendo leva sul legame sociale e sulle relazioni personali, che, in modo spontaneo, hanno dispensato incentivi specifici all'assunzione del rischio, hanno offerto modelli di riferimento all'agire imprenditoriale e hanno procurato risorse, sia materiali, sia immateriali, per sopperire alla bassa e, talvolta, quasi inesistente capitalizzazione delle imprese, che spesso sono sorte gemmando le una dalle altre sul territorio, beneficiando della rete di protezione della famiglia.

Qualità individuali e qualità collettive si sono così contemperate in base ad un ordine spontaneo, che ha consentito l'affermarsi di un modello di sviluppo alternativo alla grande impresa, che basava la propria competitività sul gigantismo della dimensione, sui rigidi automatismi impersonali delle tecnocrazie organizzative e sul conseguimento di elevate economie di scala, da opporre come barriere all'ingresso della concorrenza.

Possiamo ancora ritenere il ricorso alle reti personali, familiari, amicali, di comunità una delle leve idonee a garantire la longevità dell'impresa? Possiamo pensare di farne a meno? Come è cambiato il capitalismo personale? Sono sicuramente mutate al succedersi delle generazioni gli atteggiamenti verso il lavoro e le condizioni della dialettica negoziale fra impresa, famiglia e comunità.

Per la generazione dei fondatori, come detto, esisteva una perfetta sovrapposizione fra impresa e famiglia, come miglior garanzia del successo imprenditoriale. Per la generazione "di mezzo" si è posta pressante l'esigenza di ricercare una mediazione efficace fra le ragioni della famiglia, lo stile imprenditoriale rivelatosi vincente nella fase di start up (intraprendenza individuale, propensione all'innovazione, spirito competitivo, etica del sacrificio) e l'accresciuta complessità dell'ambiente e dei mercati, a fronte delle quali la vocazione imprenditoriale non è più "garantita" dall'ereditarietà e, soprattutto, non è più sostenibile solo in forza del sacrificio, della determinazione ad assumersi rischi e della dedizione al lavoro. Ne è scaturita una dialettica a fronte della quale la generazione imprenditoriale che oggi ha quaranta o cinquant'anni ha maturato un'empatia critica nei confronti dello stile di governo dei padri, di cui ha promosso l'innovazione soprattutto attraverso lo sviluppo di pratiche manageriali e gestionali formalizzate, tese a gestire e ridurre il rischio d'impresa. Ne è conseguito un investimento personale e organizzativo in competenze sofisticate il cui contesto formativo non è più rappresentato dall'ambito familiare e da quello di comunità, bensì dalle best practices internazionali e risulta "commodificato" in tecnologie di supporto alle decisioni, che possono essere acquistate sul mercato e implementate in modo personalizzato all'interno dell'azienda. Infine, per i più giovani il calcolo di convenienza nella scelta di entrare in impresa presuppone la chiara predilezione per la realizzazione personale, da non intendersi in senso utilitaristico, bensì piuttosto come affermazione di autonomia e migliore opportunità di gratificazione rispetto alle aspirazioni, alle vocazioni, alle esperienze ricercate.

L'assunzione del rischio imprenditoriale appare pertanto caratterizzata oggi da una maggiore socializzazione, da un più ampio e consapevole ricorso alle risorse cognitive e alle pratiche manageriali per poterlo gestire e da una maggiore tendenza all'autonomia nelle scelte rispetto ai condizionamenti della famiglia e della comunità.

La socializzazione del rischio induce al mutamento degli stessi assetti proprietari, che evolvono da un'impresa mono-personale, che si regge sulla sostanziale sovrapposizione fra proprietà e managerialità aziendale verso un'impresa tendenzialmente pluri-personale, che ammette forme di divisione del comando e maggiore coinvolgimento nelle scelte relative al futuro dell'impresa (ad esempio di fornitori, clienti, distributori, concorrenti), al punto che la gestione di tale coinvolgimento richiede l'applicazione sempre più evoluta del diritto societario (joint venture, partnership e reti formali di divisione del lavoro all'interno di gruppi di aziende).

Il ricorso alla conoscenza e alle pratiche manageriali per un più efficace governo dell'impresa presuppone uno stile di leadership improntato a facilitare il lavoro dei professionisti d'impresa, che sempre più numerosi popolano il sistema professionale interno all'azienda. La base cognitiva e relazionale su cui si regge il lavoro professionale, la sua motivazione intrinseca al miglioramento e al raggiungimento di risultati di eccellenza, la forte petizione di legittimazione delle proprie pratiche lavorative su cui i professionisti d'impresa basano la propria identità sociale, che risulta a sua volta significativa all'interno di comunità che trascendono i confini delle singole organizzazioni, rappresentano condizioni di eccellenza del mercato del lavoro che, se adeguatamente valorizzati da un intenzionale ricorso a pratiche gestionali delle risorse umane efficaci a tale scopo, possono meglio garantire il successo imprenditoriale.

La ricerca di maggiore autonomia rispetto alla tradizione della famiglia e della comunità di appartenenza fissa in modo definitivo la vera posta in gioco nel ricambio generazionale. Il processo, se gestito adeguatamente, deve poter favorire l'inserimento di nuove competenze imprenditoriali maggiormente allineate alle esigenze di razionalizzazione e managerializzazione delle attività aziendali, deve poter sviluppare una vision strategica di lungo periodo e favorire la progettazione di una struttura organizzativa articolata come risorsa di supporto al processo decisionale, addivenendo ad una cruciale distinzione fra funzioni proprietarie e funzioni direzionali.

Per queste ragioni, è sembrato opportuno fissare la lente di osservazione delle condotte aziendali sulle pratiche relative alla gestione delle risorse umane in azienda, sul processo di gestione del passaggio generazionale propriamente detto e sulle dinamiche di gestione del capitale sociale dell'azienda all'interno di più ampi sistemi di imprese.

Una comprovata capacità di gestione delle risorse umane in impresa depone a favore della possibilità di attrarre e trattenere i talenti, della maggiore motivazione al lavoro del personale, dell'assenza di conflitto nelle relazioni indu-

striali e, soprattutto, di un maggiore contributo creativo da parte di tutto il sistema professionale all'evoluzione del sistema di sapere aziendale. Questa evoluzione appare cruciale specie alla luce delle caratteristiche immateriali assunte dai principali fattori da cui dipende la creazione del valore all'interno dell'economia e della società cognitive.

A sua volta l'accesso e la partecipazione a gruppi, l'evoluzione delle reti informali verso reti formali di divisione del lavoro, intermedie fra gerarchia e mercato ai fini della regolazione degli scambi economici dell'impresa rappresentano indicatori significativi della tendenza ad evolvere gli assetti proprietari verso l'impresa pluri-personale.

Infine, la riflessività e la consapevolezza con cui viene affrontato il ricambio generazionale (ad esempio selezionando per tempo i successori, affidandone le pratiche a servizi consulenziali specializzati, etc.) risultano, entro certi limiti, significative e predittive del futuro successo imprenditoriale, specie se affidato ad una più chiara separazione fra proprietà e gestione.

1.2. Verso un capitale relazionale di forma evoluta

Un altro connotato tipico del fare impresa italiano, che si è inteso considerare ai fini della individuazione degli oggetti d'indagine sulle condotte aziendali, appare riconducibile alla specificità del modello produttivo cosiddetto made in Italy, caratterizzato dalla creatività, dalla specializzazione e dalla flessibilità nel mettere al lavoro le competenze ed i saperi professionali. Sviluppo mirato di competenze, il cui valore d'uso risulti percepito da nicchie di mercato non servite dalla grande impresa e capacità di adeguare velocemente i volumi e le funzioni d'uso dei prodotti realizzati, al mutare della domanda di mercato, hanno permesso ad una miriade di piccole imprese di agire come un dispositivo collettivo di produzione capace di adeguare velocemente le proprie capacità di risposta alle mutate esigenze dei mercati serviti, al punto da diventare esse stesse un modello di riferimento, specie nel momento storico della crisi della grande impresa fordista, a partire dagli anni '70 del XX secolo.

Durante quella fase storica, l'intelligenza, la creatività e la volontà degli imprenditori, accumulate anche grazie alle relazioni interpersonali, potevano conseguire le economie di agglomerazione bastevoli a supportare una crescita estensiva dei territori nei settori tradizionali del made in Italy (la moda, i beni per la casa, la meccanica leggera), contrapponendosi in modo efficace, in questi settori a più bassa intensità di capitale, alle economie di scala del capitalismo impersonale della grande impresa.

Per fare impresa, come è cambiato il modo di accedere alle risorse del territorio? Come garantire un presidio efficace delle attività contenute nel campo d'azione aziendale? Quali sono le capacità che occorre integrare intenzionalmente a quelle già patrimonializzate? Quale configurazione deve assumere, at-

traverso i confini organizzativi, la costellazione delle capacità simili e complementari, richiesta dai processi specifici di creazione del valore?

Ci sono a questo riguardo almeno due mutamenti sostanziali, che richiedono di essere metabolizzati e gestiti con pratiche più adeguate alle mutate circostanze dalla nuova generazione di imprenditori. Il primo riguarda la globalizzazione dei mercati di acquisto e di destinazione finale di merci, prodotti e servizi. Il secondo riguarda la tendenza alla terziarizzazione interna delle imprese manifatturiere, alla smaterializzazione dei processi produttivi e al peso crescente dell'economia dei servizi e delle esperienze. Consideriamoli entrambi in breve dettaglio.

In primo luogo, a seguito della globalizzazione dei mercati, sono cambiate le distanze sulle quali si stabiliscono le reti di accesso alle opportunità strategiche da parte delle imprese. Non sono più solo le reti corte del vicinato, ma, necessariamente, le relazioni strategicamente rilevanti comprendono anche i legami lunghi, tendenzialmente globali, che si connotano per un diverso tipo di cemento della relazione, non più solo a base fiduciaria, bensì soprattutto regolata da contratti e assicurazioni. Questi legami vengono agiti con una minore frequenza e una più bassa intensità. La maggiore "debolezza" di questi legami è tuttavia ampiamente compensata dal portato di novità di cui le relazioni sono spesso foriere e a cui, di converso, si rendono solitamente impermeabili quei sistemi locali o quelle imprese caratterizzati da un'eccessiva chiusura delle loro relazioni.

La maggiore distanza di queste relazioni si accompagna, inoltre, all'acuirsi delle differenze fra i contraenti, che non condividono lo stesso territorio, non appartengono culturalmente alla stessa comunità e difficilmente possono contare, per le loro comunicazioni, su un patrimonio condiviso di esperienze. In alternativa alla condivisione delle pratiche, che, seppure onerosa su tali distanze, rimane il miglior viatico per accedere a circuiti di scambio delle conoscenze e delle capacità rilevanti per il fare impresa, per poter partecipare a reti lunghe di relazione e poter sfruttare appieno la forza dei loro legami, solo apparentemente deboli, si rende pertanto necessario sviluppare codici formali e linguaggi codificati, quali mezzi utili per procedere nello scambio significativo di conoscenze e capacità, nel comunicare efficacemente le funzioni d'uso di prodotti e servizi per i potenziali clienti e utilizzatori, potendoli coinvolgere in esperienze significative di acquisto e consumo. Alla base di uno scambio virtuoso che consente di accedere a nuove conoscenze e capacità, necessarie per promuovere l'azione imprenditoriale, si pone un apprendimento *by interacting*, che sostituisce quelle pratiche di imitazione e di apprendimento attraverso il fare (*by doing*) o attraverso l'uso (*by using*), già conosciute e proprie delle relazioni su reti corte.

Si può dunque fare a meno del territorio e della comunità nella ricerca e nell'accesso a capacità specifiche e complementari a quelle contenute nel campo d'azione aziendale? Si può forse dire che il capitalismo all'italiana è

diventato obsoleto laddove costruito sulle relazioni alla scala locale, funzionali ai bisogni di competenze e capacità della sola produzione manifatturiera. La base fiduciaria e le affinità esclusive della comunità rischiano di diventare oggi più un vincolo che una risorsa, poiché inducono un'eccessiva chiusura del set delle relazioni attive a fronte di mutate esigenze di accesso a reti internazionali di divisione del lavoro. Occorre de-costruire e allentare i vincoli di comunità e al contempo, in modo processuale e dinamico e secondo un disegno intenzionale, aprirsi al mercato e promuovere lo sviluppo di una configurazione delle reti di relazione che procuri all'impresa una nuova dotazione di capitale sociale di forma evoluta, che faccia perno sulla reciprocità, sui contratti e sulle assicurazioni formali (al di là della base fiduciaria). Il territorio cessa di rappresentare un dato acquisito a priori di cui sfruttare gratuitamente le esternalità. A partire dalla sua localizzazione puntuale (dal suo essere situata in un luogo particolare), l'impresa deve poter intercettare i flussi che interconnettono su reti lunghe i diversi luoghi di creazione del valore (della produzione e del consumo). Come una molla, deve poter fare perno sul suo territorio di appartenenza per intercettare i flussi finanziari, i flussi delle merci globali (materie prime, semilavorati, componenti, prodotti finiti), i flussi delle capacità e delle specialità produttive delocalizzate, i flussi dei servizi e delle esperienze da cui dipende la creazione dei significati e delle conoscenze associate all'acquisto, all'uso e al consumo di prodotti e servizi. L'azienda deve rifuggire la tentazione di incunarsi ulteriormente nel suo territorio, perseguendo un localismo metodologico nei modi del suo fare impresa. Superando i limiti del proprio individualismo nella costruzione intenzionale delle dotazioni di capitale sociale di forma evoluta, l'azienda deve anzi proporsi come agente catalizzatore delle dinamiche costruttive delle cosiddette nuove "piattaforme territoriali", intese come poliarchie (reti policentriche di governo) delle funzioni complementari di produzione, diffusione e impiego delle risorse cognitive e logistico-comunicative di cui è necessario disporre (in stregua di beni pubblici locali) per avere titolo di accesso ai flussi globali di creazione del valore.

Per queste ragioni, è sembrato opportuno fissare la lente di osservazione delle condotte aziendali sulle pratiche relative alla gestione finanziaria, sulle quelle relative alla gestione delle relazioni con la domanda di mercato e su quelle relative alla gestione delle politiche per la qualità.

La pianificazione finanziaria e le capacità di risk management si rivelano come uno degli asset strategici per competere alla scala globale, consentendo l'accesso ai flussi di recircolazione del capitale finanziario necessario agli investimenti di natura materiale e immateriale. Senza questa gestione del rischio finanziario diventa difficile partecipare alle dinamiche di produzione globale del valore, ritagliandosi una parte significativa nella divisione internazionale del lavoro. Al contempo la solidità finanziaria può consentire di valutare la praticabilità e la convenienza al trasferimento di attività produttive o all'acquisizione di imprese localizzate in altri paesi. Pur senza abdicare all'economia