

**INTERRELAZIONI TRA CAPACITA' IMPRENDITORIALI
E ORGANIZZATIVE NELLA DINAMICA EVOLUTIVA
DI UNA MEDIA AZIENDA**

Mariacristina Bonti

Enrico Cori

Università di Pisa

La ricerca è frutto di una stretta collaborazione dagli Autori, che condividono le opinioni in essa contenute. Pur nella loro concezione unitaria, i paragrafi 2.1, 2.2 e 3 sono stati sviluppati da M. Bonti e i paragrafi 2.3, 2.4 e 4 da E. Cori.

1. OBIETTIVI DI RICERCA.

Il presente lavoro, muovendo dall'analisi di una concreta realtà aziendale, è volto a individuare un possibile percorso di crescita della piccola impresa che si sviluppa secondo un sentiero "innovativo" rispetto alla più tradizionale impostazione - emergente dagli studi sul ciclo di vita condotti a cavallo tra gli anni '70 e '80 - e si interseca con le problematiche organizzative proprie della transizione verso un modello post-fordista.

L'azienda oggetto di indagine è la Fabio Perini S.p.A., operante nel settore meccanico, leader mondiale nella produzione di macchine per la trasformazione della carta *tissue*. Lo sviluppo pressoché ininterrotto dalla nascita dell'azienda ad oggi, la dimensione medio-grande che costituisce un'eccezione nel panorama industriale locale, il raggiungimento di una posizione internazionale di assoluta preminenza ne fa un caso significativo, possibile oggetto di particolare attenzione.

Una volta individuati i fattori, interni ed esterni, di successo con più specifico riferimento al ruolo esercitato dalle variabili organizzative, si è cercato di capire la *logica* sottostante il percorso evolutivo seguito dall'azienda al fine di verificare se questo può essere interpretato come affatto originale oppure se non sia piuttosto replicabile in altri contesti.

2. L'ESPERIENZA DELLA FEBIO PERINI S.p.A.

2.1 Le fasi dello sviluppo

La Fabio Perini S.p.A. viene fondata a Lucca nel 1965, in forma di ditta individuale. La direzione di una piccola officina di manutenzione di macchinari per la trasformazione della carta, unita alla predisposizione per la meccanica, consente al fondatore di accumulare un'elevata esperienza, ma anche di conoscere e studiare problemi tecnici non risolti dalla tecnologia allora disponibile.

Dopo il brevetto un particolare accessorio meccanico che rivoluziona il ciclo di trasformazione della carta, Perini giunge presto alla progettazione, su commessa, della prima macchina ribobinatrice semiautomatica, risposta al problema dell'avvolgimento della carta.

L'attività aziendale vera e propria prende il via negli anni 1966-68, specializzandosi da subito nel taglio della carta *tissue*. A quell'epoca collaborano con il fondatore una decina di persone. Lo sviluppo iniziale si lega ad un'esigenza di riorientamento strategico delle cartiere locali in termini di riconversione e adattamento dei loro macchinari. L'azienda non si limita tuttavia a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato, mostrando subito una forte propensione all'innovazione, sia pure di tipo incrementale.

Questa sorta di sviluppo "trainato" consente di superare ben presto le soglie della piccola dimensione, nonché di affacciarsi sui mercati internazionali, nella consapevolezza che una forte espansione della produzione si sarebbe potuta avere solo prendendo in considerazione il mercato mondiale. Nel 1973 la ditta individuale viene trasformata nella attuale Fabio Perini S.p.A. e il suo fondatore, che aveva fino ad allora diretto in prima persona l'azienda, lascia l'effettiva direzione della stessa al Consiglio di Amministrazione.

Dal 1975, anno in cui viene fondata a Parigi la Fabio Perini Francia, ad oggi sono dodici le filiali costituite all'estero. L'apertura di stabilimenti o rappresentanze commerciali segue il criterio della presenza in un certo mercato di clienti critici, con i quali stabilire un legame più stretto; talora la decisione di produrre in loco costituisce invece una scelta obbligata per penetrare efficacemente nel mercato.

Alla fine degli anni '80 l'azienda, grazie ad un'indiscussa supremazia tecnologica, è leader mondiale delle macchine per la trasformazione della carta *tissue* ad uso domestico e industriale, valutando in prospettiva l'ingresso in nuove aree di attività, prime fra tutte la gestione dei macchinari usati e il "piegato".

Nei primi anni '90 la Fabio Perini S.p.A. rappresenta l'attività industriale principale all'interno di un gruppo controllato da un'holding facente capo alla famiglia. L'azienda a sua volta controlla l'Echo (revisione macchine usate e subfornitura), l'Alfa (società di progettazione poi fusa nella Perini), la Perini International, che raggruppa le attività estere.

Nello stesso periodo l'azienda è interessata da un cambiamento nella composizione della struttura dirigenziale, con l'inserimento di manager provenienti da realtà aziendali di grandi dimensioni e portatori di idee e valori che si rivelano ben presto difficilmente conciliabili con quelli fortemente radicati nell'organizzazione. Il periodo è segnato da forti tensioni sia nel rapporto con i clienti che nella gestione del personale il quale, difendendo a oltranza l'identità culturale dell'azienda, contribuisce a determinare una rapida conclusione di questa esperienza.

Alla fine del 1993 l'azienda entra a far parte del gruppo tedesco Körber che rileva una quota pari al 75% del pacchetto azionario. Il nuovo organigramma vede la Fabio Perini S.p.A. controllata da due finanziarie: la fondazione tedesca che funge da holding del gruppo e, per il restante 25%, quella della famiglia. Viene altresì costituita una terza finanziaria, la Sofiter, attraverso la quale l'holding Perini controlla indirettamente gli stabilimenti all'estero e le filiali di vendita.

L'ingresso nel gruppo non è in alcun modo subito dall'azienda, risultando al contrario frutto di una precisa volontà del fondatore che scaturisce da una consapevole e disincantata valutazione dei possibili problemi legati alla successione imprenditoriale, in considerazione di un improbabile passaggio generazionale nell'ambito della famiglia; dalla necessità di mantenere ed eventualmente rafforzare la propria posizione sul mercato mondiale; infine, dall'idea che il vantaggio competitivo basato sulla leadership tecnologica potesse essere meglio difeso rendendo più solida la struttura finanziaria e inserendosi in un primario circuito industriale.

Alla fine dell'esercizio 1998 l'azienda detiene circa il 75% della quota di mercato mondiale, con un fatturato che sfiora i 300 miliardi e una percentuale di esportazioni pari all'80%. Si è così ribaltata la situazione di fine anni '70, quando il mercato italiano assorbiva circa il 90% delle vendite. L'organico aziendale registra una crescita pressoché costante, superando la soglia delle 500 unità a cavallo tra gli anni '80 e '90 e sfiorando le 600 unità negli ultimi esercizi. Nel tempo si è invece modificata la composizione qualitativa della forza lavoro, con un sensibile aumento del peso delle categorie impiegatizia e dirigenziale su quella operaia; anche quest'ultima presenta comunque un elevato grado di scolarizzazione.

2.2 La dinamica strutturale

Lo sviluppo organizzativo si snoda attraverso tre fasi, passando da una configurazione elementare ad una per funzioni, per approdare negli ultimi anni ad un'organizzazione per processo.

Nella fase "elementare" l'azienda presenta molti tratti tipici della piccola impresa nello stadio di primo sviluppo (Mintzberg, 1983; Padroni, 1986; Preti, 1991); essa ruota intorno alla figura dell'imprenditore, tuttavia più per la capacità innovativa e creativa che per la tendenza ad accentrare nelle sue mani le leve decisionali, fattori che costituiscono le basi di una cultura aziendale che si consoliderà nel tempo indipendentemente dal permanere della presenza dell'imprenditore. Sul piano dei rapporti organizzativi, le relazioni di natura informale prevalgono sin dall'inizio su quelle gerarchiche, contribuendo allo sviluppo di un forte spirito di appartenenza.

Il passaggio alla struttura funzionale avviene parallelamente alla trasformazione in società per azioni e al progressivo disimpegno del fondatore dalla gestione diretta. Nel nuovo assetto risulta da subito preponderante il peso delle funzioni progettazione, produzione e vendite, a supporto delle quali si svilupperanno via via attività amministrative, di EDP e di gestione del personale, nonché le funzioni logistica e qualità.

La progettazione si trova impegnata nella ricerca di coniugare caratteristiche di efficienza e produttività con una maggiore qualità e flessibilità d'uso, nell'intento di soddisfare le esigenze dei singoli clienti. Se l'azienda cerca di aumentare la quota standard del prodotto, non sottovaluta ogni richiesta di produzione fuori standard, per evitare il rischio di perdita di un grosso cliente. L'attività è organizzata in piccoli *team* (2-3 persone ciascuno), ognuno dei quali segue uno specifico progetto. Inoltre, un bassissimo livello di turnover e la presenza assidua del titolare a supporto dell'attività di progettazione fino all'ingresso nel gruppo Körber confermano come quest'area sia il vero e proprio "cuore" dell'azienda, la funzione sulla quale maggiormente il fondatore ha esercitato la sua forte leadership.

La produzione presenta aspetti di notevole complessità: una commessa impegna l'azienda in media per 10-12 mesi e richiede circa 14000 componenti, la maggior parte dei quali realizzati esternamente. L'intera area è suddivisa in quattro distinti reparti, anche se collegati tra di loro: macchine utensili, elettricisti, pneumatico, verniciatura. Il ciclo produttivo mantiene un'impronta "artigianale", nel senso che una produzione standardizzata di *work in process* sfocia in un prodotto finale altamente differenziato e personalizzato (il grado di standardizzazione oscilla tra il 50 e il 70%). L'intrecciarsi tra aspetti propri della produzione di serie e su commessa, non privo di implicazioni sotto il profilo gestionale e organizzativo, permette tra l'altro di incrementare i margini di flessibilità ricorrendo alla subfornitura per le fasi a minor valore aggiunto.

L'area amministrativa è interessata da una dinamica meno accentuata. Ripetuti tentativi di introdurre *reporting* settoriali e modelli previsionali non sono mai sfociati nell'istituzione di procedure scritte e formalizzate che consentissero un controllo organico e articolato, non tanto per carenze di ordine tecnico - il processo di informatizzazione procedeva speditamente in altre aree della gestione - o manageriale, quanto per l'esistenza di una mentalità poco orientata alla formalizzazione. Un vero e proprio sistema di controllo della gestione viene introdotto solo nel 1994, a seguito dell'ingresso nel gruppo.

Il passaggio da una struttura per funzioni ad una per processi costituisce la sfida attuale per l'azienda e ha come obiettivo strategico dimezzare i tempi di ciclo dei propri processi-chiave (riduzione del tempo medio di evasione della commessa dai 10-12 del passato a 5-6 mesi), favorendo il monitoraggio delle proprie attività e il presidio dei punti di forza dell'organizzazione.

L'analisi del valore ha portato all'individuazione di processi-chiave, tra cui organizzazione e direzione, gestione delle opportunità di mercato, sviluppo nuovi prodotti, vendita, evasione ordine, gestione altri business, attività di supporto. Al ridisegno dell'assetto aziendale nell'ottica di processo si affianca la definizione di una nuova struttura organizzativa, articolata in *business units* (figg. 1 e 2) per prodotto e per area geografica, la cui attività è strutturata per team interdisciplinari "dedicati" a singoli clienti o mercati. Il complesso di questi interventi va in direzione di una progressiva

destrutturazione e di un più accentuato decentramento decisionale, con l'obiettivo di non limitarsi alla vendita di un prodotto, ma di realizzare una sorta di *continuum* tra processo di realizzazione dei macchinari e sviluppo di nuovi prodotti destinati al mercato finale. In sostanza ogni singolo team si pone come *problem solver* nei confronti di singoli clienti o segmenti di mercato.

2.3 La gestione del personale

Fin dalla nascita l'azienda si connota per una spiccata *personnel idea* - tratto saliente della sua cultura - e per modalità di gestione delle risorse umane particolarmente evolute in rapporto sia allo stadio di sviluppo, sia al periodo storico.

Un elevato grado di scolarizzazione e un'età media abbastanza contenuta (tra i 30 e i 35 anni) qualificano il personale come risultato di una precisa scelta aziendale, mirata a privilegiare l'assunzione di giovani neo-diplomati e neo-laureati.

La centralità riconosciuta alla risorsa umana è testimoniata anzitutto dall'attenzione attribuita alla scelta delle persone: la selezione è volta a ricercare giovani preferibilmente senza precedenti esperienze lavorative e con elevate competenze, intese come sintesi di capacità e conoscenze di natura tecnica, motivazioni, potenziale, carattere, intuito, capacità relazionali e di lavoro in gruppo, di autoapprendimento, flessibilità e accettazione del cambiamento.

In questo senso la fase della selezione costituisce anche il punto di partenza di un iter formativo e di uno sviluppo professionale costanti, tesi a coniugare obiettivi aziendali e individuali e ad instaurare un rapporto di lungo periodo. Poiché persone così selezionate sono portatrici di aspettative particolarmente varie ed elevate, che ne rendono più complessa la gestione, la Perini si è trovata impegnata nell'adozione di strumenti e nella ricerca di soluzioni organizzative e gestionali capaci di tenere sempre elevata la tensione motivazionale dei propri dipendenti e di soddisfare al meglio i loro bisogni e le loro attese.

Molte delle scelte inerenti l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale sono orientate in questa direzione. Così, la prima risulta centrata sul diffuso ricorso al lavoro in *team*, sul *job enrichment* e sull'*empowerment*; sul prevalere di rapporti e comunicazioni informali; su una leadership non particolarmente sentita né "opprimente" e una legittimazione dell'autorità fondata sul connubio capacità/esperienza/fedeltà all'azienda. La formazione è inquadrata in una prospettiva evolutiva, di gestione della carriera; risultando attenta ai fabbisogni formativi che emergono ed essendo rivolta allo sviluppo continuo di un *mix* di competenze, si qualifica per i dipendenti come riconoscimento del proprio valore. Processi di socializzazione e identificazione con l'azienda sono promossi e favoriti attraverso momenti di aggregazione e forme di associazione, contribuendo altresì ad attenuare la percezione di "differenze" tra il personale. Infine, allo scopo di connotarla per un'elevata flessibilità e una maggiore capacità di cogliere aspetti di tipo qualitativo, la valutazione si presenta come attività scarsamente formalizzata, attualmente volta a privilegiare il potenziale rispetto alla prestazione.

2.4 Il rapporto con l'ambiente

Il rapporto tra la Perini e il suo ambiente mostra un'accentuata dinamica evolutiva.

La localizzazione facilita fin dall'inizio l'instaurazione di stretti rapporti con le aziende clienti, basati sullo scambio di conoscenze di natura tecnologica: queste ultime esplicitano e chiariscono i problemi tecnici che si trovano ad affrontare, fornendo così l'input per nuovi macchinari. Ciò determina ricadute positive in termini di economicità per le aziende del settore e di allargamento dei mercati.

Il successivo sviluppo dell'azienda e il raggiungimento di una posizione di leadership mondiale per le tecnologie di settore condizionano positivamente la dinamica del tessuto socioeconomico locale: da una parte determinando notevoli miglioramenti nei processi produttivi delle cartiere e generando un indotto di piccole officine meccaniche - in parte frutto di processi di

spin off - che lavorano stabilmente, talora quasi esclusivamente per la Perini; dall'altra innescando processi di formazione professionale e sviluppo di competenze distintive territoriali.

La stessa interazione con i fornitori abituali si muove verso forme più "evolute". Da una situazione in cui si dettavano le "regole" nel rapporto con i subfornitori, si è passati all'assunzione di responsabilità dirette da parte di questi ultimi, maggiormente coinvolti nelle decisioni riguardanti il ciclo produttivo: dalla scelta dei materiali, al disegno dei pezzi, al controllo di qualità.

Il processo di internazionalizzazione costituisce un'ulteriore tappa fondamentale nell'evoluzione del rapporto con l'ambiente, offrendo l'opportunità di accumulare nel tempo il *know-how* necessario per la progettazione e realizzazione di macchine per differenti scale produttive. La maggiore importanza assunta dal mercato mondiale, pur non alterando il legame privilegiato tra azienda e realtà produttiva locale, determina cambiamenti nel flusso di conoscenze. Ad un circuito inizialmente molto utilizzato ma territorialmente limitato (Perini - clienti locali) si affianca e si sovrappone per importanza un canale internazionale (clienti esteri - Perini - clienti locali) che opera nei due sensi, pur facendo sentire i suoi benefici soprattutto a livello locale.

3.ANALISI E INTERPRETAZIONE DEL CASO

Il processo di sviluppo ininterrotto della Perini sembra avere le sue origini in fattori di mercato, tecnologici e organizzativi. Se il trend di mercato costantemente positivo rappresenta un fattore esogeno, un primo fattore endogeno è costituito dal perseguimento e successivo mantenimento, in virtù di innovazioni incrementali, della superiorità tecnologica, espressa dalla capacità di combinare competenze tecniche e organizzative e tradurle in macchinari più semplici e flessibili.

Tuttavia questi stessi elementi, se possono spiegare abbastanza agevolmente il successo dell'azienda nei primi stadi di sviluppo, non sembrano da soli sufficienti a giustificarne il carattere di continuità. Quest'ultimo può essere ricondotto tanto all'atteggiamento dell'imprenditore, quanto

alle scelte di organizzazione del lavoro e gestione del personale quanto, infine, al progressivo consolidarsi di una cultura aperta al cambiamento e all'innovazione.

Tra i punti di debolezza ascrivibili in genere alla piccola impresa vi è un rapporto tra imprenditorialità e managerialità fortemente sbilanciato a favore della prima; questa, a sua volta, è in genere condizionata dall'origine professionale dell'imprenditore (Padroni, 1986 e 1988), per cui la crescita dell'impresa risulta spesso caratterizzata dall'ipertrofia di alcune sue parti e dallo sviluppo rallentato di altre. Al contrario, la storia della Perini sembra contraddistinta dal raggiungimento quasi immediato di un equilibrato mix tra valori imprenditoriali e manageriali, favorito dall'esercizio di una leadership carismatica ma non "accentratrice" e dal progressivo distacco del fondatore dalla gestione diretta dell'attività industriale. L'azienda sembra pertanto realizzare in misura significativa quella fusione tra elementi imprenditoriali e manageriali più volte auspicata (Bertini, 1984; Marchini, 1995).

Se si escludono i primissimi anni di vita, si può dunque affermare che la figura dell'imprenditore totalizzante, che assomma nella sua persona tutti gli aspetti della gestione aziendale, non sia mai stata presente. Ciò sembrerebbe scaturire da una sorta di trasferimento all'azienda di modalità gestionali e organizzative proprie dell'attività di ricerca e sviluppo, quali l'abitudine al lavoro in *team*, la collegialità nel prendere le decisioni più rilevanti, un basso grado di strutturazione e formalizzazione. In effetti, è costante l'orientamento alla ricerca di persone in possesso di un elevato spirito di iniziativa, abituate a ragionare e assumere atteggiamenti di tipo *do it by yourself*.

Da tale situazione conseguono da un lato un irrobustimento della capacità innovativa, che non rimane prerogativa della persona dell'imprenditore (Bertini, 1991) ma diviene elemento qualificante la cultura aziendale; dall'altro lo sviluppo di una vera e propria funzione manageriale, alla quale sono delegati compiti e responsabilità non solo di natura operativa e sono trasmessi i valori e la "filosofia" direzionale del fondatore. Se la responsabilizzazione dei singoli dipendenti rimane a lungo incompleta, non ufficializzata con l'attribuzione di precisi obiettivi di gestione né

corredata delle necessarie leve decisionali (Preti, 1991; Padroni, 1993), la situazione manifesta segnali di cambiamento con l'ingresso nel gruppo tedesco: l'adozione di un sistema di controllo della gestione risponde alle necessità informative della holding, ma risulta sicuramente funzionale anche ad esigenze di gestione interna.

Non pochi aspetti dell'organizzazione della Perini sembrano richiamare il modello a muro maestro tipico dell'impostazione giapponese, peraltro diffusamente praticato all'interno delle realtà aziendali di minore dimensione, dove si combinano in maniera del tutto spontanea un forte spirito di corpo e un'attiva partecipazione alla definizione degli obiettivi.

Questi elementi si sommano ad altri, dalle politiche di acquisizione all'orientamento di lungo periodo nel rapporto con il personale, alle opportunità formative che consentono di sviluppare le qualità latenti in sintonia con i bisogni individuali ed aziendali. In questo comportamento, volto ad assicurarsi una forza lavoro completamente estranea a modelli organizzativi differenti (c.d. vantaggio del *greenfield*), si può peraltro individuare un'anticipazione di quello recentemente adottato da alcune grandi aziende occidentali (si pensi alla Fiat a Melfi). Ciò induce inoltre a ritenere che l'azienda abbia fatto leva su una combinazione tra un blando controllo gerarchico e un più forte controllo sociale, non supportata dall'impiego di strumenti formali, secondo uno schema diffuso nelle aziende di "minore" dimensione (Cori, 1997).

Il processo di formalizzazione degli strumenti di gestione appare dunque funzionale e correttivo di una situazione un po' troppo sbilanciata a favore dei meccanismi informali di controllo. La tardiva introduzione di tecniche di gestione più raffinate appare giustificata dall'insufficiente consapevolezza della loro utilità e dal timore sia di appesantire con regole e procedure un clima di evidente informalità, sia di diffondere la percezione di un più stretto controllo (Perrow, 1977).

Dall'insieme delle considerazioni svolte emerge il ruolo della cultura. La continuità culturale è una chiave di lettura per comprendere come l'azienda sembra non risentire più di tanto di cambiamenti epocali quali una crescita dimensionale accelerata, la sostituzione del mercato mondiale a quello strettamente locale come fonte primaria di ricavo, la radicale trasformazione della

base proprietaria come dell'assetto organizzativo. Nessuno di questi è in realtà suscettibile di alterarne la struttura genetica, che anzi si consolida intorno ai suoi valori di riferimento anche oltre la fase imprenditoriale, grazie alla scelta di un partner con evidenti affinità culturali.

In effetti, le uniche modifiche conseguenti all'ingresso nel gruppo Körber hanno riguardato l'introduzione di meccanismi di controllo amministrativo/procedurali (Shrivastava, 1986; Bartlett, Ghoshal, 1989), coerentemente con la natura finanziaria dell'acquisizione, consentendo di parlare di acculturazione mediante integrazione (Berry, 1984).

In sostanza, fin dalla sua nascita l'azienda riesce, seppur inconsciamente, a sviluppare i vantaggi organizzativi riconosciuti all'impresa "minore", lasciando per strada i potenziali punti di debolezza. Ciò spiega come mai, per esempio, la Perini sembra non subire eccessivi contraccolpi nell'attraversamento delle fasi critiche del cosiddetto ciclo di vita della piccola impresa, manifestando pertanto una dinamica decisamente evolutiva, certamente preferibile per l'impatto morbido sugli andamenti economico-finanziari.

In sintesi l'azienda presenta una forte coerenza tra grado di sviluppo e utilizzo di strumenti manageriali pur mantenendo alcuni tratti tipici della piccola impresa, relativamente alle modalità di controllo, alla flessibilità di strutture e comportamenti, ad un'elevata qualità dei rapporti interpersonali, sia nei confronti degli interlocutori esterni che all'interno. Sotto il primo profilo, la ricerca di rapporti duraturi con fornitori, clienti, mercato del lavoro può essere interpretata come un tentativo, inizialmente inconsapevole, di esercitare un elevato controllo delle fonti esterne di incertezza (Thompson, 1967). Sotto il secondo, le politiche del personale sembrano potersi ricondurre ad un approccio costitutivo, teso a curare e presidiare soprattutto i momenti della costituzione delle competenze e delle relazioni (Camuffo, 1993; Costa, 1997).

I caratteri assunti dal processo di internazionalizzazione sembrano offrire un'ulteriore conferma alla ricerca di un rapporto di partnership con i clienti e, più in generale, con l'ambiente locale, inalterata fonte di relazioni e conoscenze utili all'impresa.

In questo senso, la Perini dimostra una capacità di cogliere appieno le opportunità derivanti dalla progressiva espansione all'estero, innescando al suo interno, ma di riflesso anche nel tessuto economico locale, processi virtuosi di apprendimento (Grandinetti, Rullani, 1992) non dissimili da quelli operanti nel modello transnazionale e fondati sulla doppia azione di sfruttamento delle conoscenze locali - connessione a livello globale delle conoscenze così acquisite (Bartlett, Ghoshal, 1989). La stessa scelta di penetrare nei mercati più ampi con propri stabilimenti di produzione può essere letta come tentativo di rafforzare il proprio patrimonio di conoscenze replicando, anche se in maniera più attenuata, una *cross-fertilization* con i clienti locali per lo sviluppo di tecnologie diverse da quelle richieste sul mercato italiano.

4. UN SENTIERO DI SVILUPPO REPLICABILE

Le condizioni uniche e irripetibili che caratterizzano la nascita e lo sviluppo di un'azienda, *in primis* per il legame inscindibile con le persone che vi operano, suggeriscono un'estrema prudenza nella concettualizzazione e, a maggior ragione, generalizzazione degli elementi conoscitivi acquisiti tramite lo studio di una singola realtà aziendale. In relazione all'analisi condotta, la particolare natura del prodotto realizzato, il forte radicamento nel territorio, la convergenza di una serie di fattori che ne favoriscono uno sviluppo accelerato rafforzano le precedenti considerazioni.

Tuttavia ci sembra possibile operare una decontestualizzazione delle riflessioni svolte, estrapolando la logica seguita nel passaggio dalla fase pionieristico-imprenditoriale a quella di pieno sviluppo manageriale, corredata da una sensibile crescita dimensionale.

In particolare, la progressiva integrazione dei punti di forza dell'impresa "minore" con quelli della grande dimensione, il permanere dei primi in funzione di "difesa immunitaria" dai "germi" della burocratizzazione sembrano elementi sufficientemente neutrali, rispetto alla specificità del caso, da poter estendere la loro validità almeno a quelle situazioni in cui la presenza combinata di fattori esogeni ed endogeni ponga le basi per uno sviluppo accelerato della combinazione aziendale.

Alla luce di questa logica, si può ipotizzare per le piccole imprese un sentiero di sviluppo sotto diversi aspetti "innovativo" rispetto alle impostazioni più consolidate nei modelli tradizionali, che analizzano la crescita dell'impresa "minore" associandola ad un progressivo aumento della dimensione aziendale; questo si realizza attraverso il passaggio per fasi sequenziali di sviluppo, contrassegnate da forti discontinuità.

Il contesto nel quale le piccole imprese si trovano ad operare, mutato rispetto a quello degli anni '80 per effetto della globalizzazione dei mercati, dell'imperativo della qualità e della *customer satisfaction*, infine per l'affermarsi di una nuova dinamica nei rapporti con la grande impresa è tale da aver prodotto una maturità culturale nel piccolo imprenditore e suggerisce di pensare ad un modello di crescita graduale e continua, non contrassegnato da punti di rottura.

Sembrano dunque maturi i tempi per un ripensamento dell'idea di sviluppo centrata sulla progressiva sostituzione dei caratteri organizzativi e gestionali propri della piccola impresa con quelli della grande, nel presupposto implicito di una maggiore "razionalità" di questi ultimi, con il rischio di attivare un vero e proprio processo di disapprendimento organizzativo, operare una forzatura dell'identità aziendale e perdere alcune "qualità" connaturate alla dimensione "minore", *in primis* l'informalità e la predisposizione alla flessibilità.

In un certo senso, si riconosce la possibilità che nella crescita la piccola impresa rimanga ancorata al valore della semplicità (Crozier, 1989, Salvemini, 1994) quale "arma" privilegiata - sia a livello strutturale che strumentale - per fronteggiare l'aumento della complessità, nel momento in cui diviene obsoleta la tendenza, tipica delle imprese di grande dimensione, a rispondere alla complessità ambientale con un incremento del grado di complessità organizzativa.

L'idea di un processo evolutivo nell'ambito del quale non si verificano "salti di paradigma" né radicali cambiamenti nei principi-base di organizzazione, legittima l'ipotesi di una piccola impresa che, divenuta grande, realizza una transizione da un modello artigianale (pre-fordista) ad una configurazione organizzativa che richiama per molti aspetti il paradigma post-fordista, peraltro non così lontano dal primo (Krafcik, 1988; Cinquini, Quagli, 1995). Del resto, nel "tessuto

genetico" dell'impresa "minore" si possono cogliere caratteri non dissimili da quelli posti alla base della *lean organization*, avvalorando l'ipotesi che il passaggio alla grande dimensione possa realizzarsi come evoluzione all'interno di uno stesso paradigma.

Si assisterebbe infatti in alcuni casi al mantenimento, in altri al rafforzamento, in altri ancora al naturale indebolimento dei caratteri organizzativi della fase artigianale, mai ad un loro definitivo e totale superamento. Si pensi, ad esempio, al permanere di strutture piatte, tuttavia progressivamente arricchite dal ricorso al lavoro in team, dalla diffusione di autonomia decisionale e capacità autoorganizzative, da una concezione più ampia di mansione, dalla possibilità di stabilire in modo autonomo relazioni con l'ambiente esterno. Altre costanti riguardano l'assoluta prevalenza di elementi organici rispetto a quelli meccanici, in una combinazione che pure è variabile nel tempo; la pressoché totale assenza di barriere interfunzionali e l'elevata visibilità di processo; ancora, l'attenzione al soddisfacimento "quasi-naturale" di motivazioni di livello superiore; la centralità di processi di apprendimento diffusi e circolari; la ricerca di rapporti di partnership con gli interlocutori esterni, ricorrendo ora a reti interpersonali (Boari, Grandi, Lorenzoni, 1989), ora a strumenti maggiormente strutturati; infine, un controllo organizzativo che gioca su un equilibrato mix tra coercizione e coinvolgimento, senza un eccessivo ricorso a regole e procedure.

Nello scenario attuale, si può pertanto prospettare un percorso evolutivo certamente percorribile nell'ambito del quale la piccola impresa è chiamata a consolidare, perfezionandoli, i propri punti di forza, integrandoli con i tratti salienti e positivi della grande impresa, opportunamente depurati da eccessi di regolazione. La possibilità di coniugare tali aspetti tradizionalmente in antitesi sembra risiedere in misura preponderante nella capacità di conservare intatta l'attenzione nei confronti delle risorse umane quale fattore capace di esprimere un insieme di relazioni organizzate, qualificate da una particolare cultura.

BIBLIOGRAFIA

Bartlett, C.A., Ghoshal, S. 1989. *Managing across Borders: the Transnational Solution*. Boston. Harvard Business School Press. trad.it. 1990 *Management globale: la soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*. Milano. EtasLibri.

Berry, J.W. 1984. *Cultural Relations in Plural Societies. Alternative to Segregation and their Sociopsychological Implications*. Miller, N. - Brewer, M.B. (a cura di) *Groups in Contact*, Orlando. Academic Press.

Bertini, U. 1984. *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*. Studi e Informazioni, 4: 19-36.

- 1991. *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*. Atti convegno Macerata, 15-16 novembre.

Boari, G., Grandi, A., Lorenzoni, G. 1989; *Le organizzazioni a rete. Tre concetti di base*. Economia e Politica Industriale, 64: 283-310.

Camuffo A. 1993. *Management delle risorse umane*. Torino. Giappichelli.

Cinquini, L., Quagli, A. 1995. *Organizzazione snella ed apprendimento*. Sviluppo & Organizzazione, 152: 98-114.

Cori, E. 1997. *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*. Milano, Giuffré.

Costa, G. 1997. *Economia e direzione delle risorse umane*. Torino. Utet. II ed.

Crozier, M. 1989. *L'Entreprise à l'écoute*. Parigi. InterEditions. trad.it. 1990. *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*. Milano. Il Sole-24 Ore Libri.

Grandinetti, R., Rullani, E. 1992. *Internazionalizzazione e piccole imprese: elogio della varietà*. Piccola Impresa, 3: 3-43.

Kracik, J.F. 1988. *Triumph of the Lean Production System*. Sloan Management Review, 1:41-52

Marchini, I. 1995. *L'imprenditorialità manageriale*. Piccola Impresa, 1: 3-12.

Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs. Prentice Hall. trad.it. 1985. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna. Il Mulino.

- Padroni, G. 1986. Problemi organizzativi e di sviluppo nella piccola-media azienda. Studi e Informazioni, 1: 109-125.
- 1988. Le risorse umane nell'organizzazione e sviluppo della piccola-media impresa. In Corno, F. (a cura di) L'eccellenza nella gestione delle risorse umane. 55-76. Padova. Cedam.
- 1993. L'organizzazione della piccola-media azienda: possibilità e limiti per lo sviluppo. In Padroni, G. (a cura di), Lo sviluppo della piccola-media impresa: vincoli e opportunità.:11-33. Milano. Franco Angeli
- Perrow, C.A. 1977. The Bureaucratic Paradox: the Efficient Organization Centralizes in Order to Decentralize. Organizational Dynamics.
- Preti, P. 1991. L'organizzazione della piccola impresa. Milano. Egea.
- Salvemini, S. 1994. La flessibilità tra deformazione e punti di rottura. Economia & Management, 1: 70-82
- Shrivastava, P. 1986. Postmerger Integration. Journal of Business Strategy, 1: 65-76
- Thompson, J.D. 1967. Organizations in Action. New York. McGraw-Hill. trad.it. 1988. L'azione organizzativa. Torino. Isedi.