

3 Il capitale umano nelle imprese familiari in crescita*

di Paolo Preti, Marina Puricelli, Giordana Taggiasco**

Premessa

Queste pagine si propongono di mostrare l'importanza del capitale umano – ovvero delle persone e di alcuni comportamenti organizzativi – sulle dinamiche di crescita. Che certe figure aziendali e condotte organizzative abbiano a che fare con la crescita aziendale è cosa nota ma altrettanto scontata e, per questo, scarsamente esplorata in letteratura. A partire dall'analisi trasversale dei casi aziendali selezionati nell'ambito della ricerca, ci è parso necessario approfondire questo tema ponendoci alcuni obiettivi specifici:

1. affermare la necessità dello sviluppo organizzativo in una impresa in parallelo alla sua crescita dimensionale: per chi opera nelle aziende a crescita prolungata l'adeguamento della «macchina» (inteso in senso lato come investimento in risorse umane, in struttura e meccanismi di funzionamento) diventa un dovere irrinunciabile pena il buon esito del processo;

* Il presente contributo è l'esito del lavoro congiunto di tutte e tre gli autori e ciò trova particolare manifestazione nella premessa e nelle considerazioni conclusive. Il Paragrafo 1 è ascrivibile al contributo specifico di G. Taggiasco; il Paragrafo 2 è stato scritto da P. Preti; il Paragrafo 3 è stato redatto da M. Puricelli.

** Paolo Preti è Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università della Valle d'Aosta, Professore incaricato di Organizzazione delle piccole e medie imprese presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano e Direttore del Master Piccole Imprese della SDA Bocconi.

Marina Puricelli ha conseguito il PhD in Direzione d'impresa presso l'Università degli Studi di Bologna, è docente di Organizzazione Aziendale presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano e docente di Organizzazione Aziendale dell'Area Organizzazione e Personale della SDA Bocconi. Esperta di organizzazione delle piccole e medie imprese.

Giordana Taggiasco è assistente dell'Area Organizzazione e Personale della SDA Bocconi. Esperta di organizzazione delle piccole e medie imprese.

2. comprendere chi sono in realtà i protagonisti (i promotori) nei processi di crescita prolungata, quali ruoli sono maggiormente coinvolti nella crescita, quali tipi imprenditoriali o manageriali si presentano con maggior frequenza nelle imprese ad alto tasso di crescita. I protagonisti verranno quindi considerati in termini di ruoli assunti in azienda (imprenditore, manager, consigliere, collaboratore) e anche di tipologie (imprenditore forte *versus* imprenditore debole, management interno *versus* management esterno, consigliere indipendente *versus* amico di famiglia, alter ego dell'imprenditore *versus* collaboratore operativo). Una prima verifica consisterà nel far emergere la relazione esistente tra i diversi ruoli, le varie tipologie e il processo di crescita nei casi analizzati;
3. individuare alcuni comportamenti organizzativi ricorrenti nelle aziende del campione (per esempio il modo di prendere le decisioni, il grado di legame tra impresa e territorio, l'orizzonte temporale dell'azione imprenditoriale, l'orientamento nella gestione del personale, il grado di diffusione della delega, l'adozione di strumenti di integrazione) che risultano determinanti nel processo di crescita e, come tali, possono essere considerate *best practices* con le quali altri imprenditori, manager e banchieri potrebbero utilmente confrontarsi.

3.1 L'attenzione al capitale umano: un dovere per le aziende in crescita

Le aziende che crescono e, soprattutto quelle che mostrano performance superiori alle medie di settore, fanno notizia. Le imprese del campione di questa ricerca, dalle più piccole alle più grandi, finiscono sistematicamente sui giornali, vengono citate come *case history* ai convegni, sono invitate a fare testimonianze in ambito accademico e formativo¹. Sono realtà che, proprio in virtù del «miracolo» della loro

¹ In generale, le aziende del campione sono spesso presenti sui mass media e protagoniste di eventi dal rilievo non strettamente gestionale. In particolare, citiamo due casi che ci sembrano emblematici perché riguardanti aziende tra le meno conosciute ai non addetti ai lavori tra quelle del campione: La Sportiva, una delle aziende più piccole del campione, è stata citata di recente in un articolo di Business Week che selezionava i «campioni nascosti» in Europa ovvero le imprese eccellenti nella loro nicchia e aventi un elevato potenziale di crescita. Sabaf viene sovente citata dalla stampa, anche non economica, come azienda leader nel proprio settore.

crescita, non faticano a guadagnarsi visibilità perché crescere – inteso in termini di fatturato, di redditività, di numero di occupati o di quota di mercato – è un fenomeno ritenuto sempre positivo, auspicabile se non addirittura necessario. Di conseguenza, si potrebbe affermare che, in termini di slogan, si sia passati da «piccolo è bello» a «crescere è bello». Tuttavia nella realtà italiana le imprese che da piccole sono diventate prima medie e poi grandi e le grandi imprese che hanno saputo restare tali a lungo con conseguimento di risultati economici positivi, sono poche se paragonate al numero totale di imprese e, quelle poche, appartengono quasi sempre alla realtà delle ex imprese pubbliche. Teoria e realtà ancora una volta divergono. Ciò pone tre ordini di problemi: capire da che parte sta tra i due poli la ragione; nel caso sia necessario per un'economia sviluppata aumentare la dimensione media delle proprie imprese, individuare quali sono gli ostacoli che in Italia hanno rallentato questo processo; capire e proporre modalità di realizzazione della crescita. È su questo terzo aspetto che la ricerca, il libro e questo capitolo concentrano le proprie attenzioni: è infatti possibile e necessario porsi il problema di come crescere, senza per questo affermare la necessità di una crescita utile a ogni costo. «Grande» non è sempre meglio di «piccola», o viceversa, e la «media» impresa non può essere la soluzione di tutti i mali. Il vero tema è quello di ricercare la dimensione giusta per ciascuna impresa che deve operare in un determinato settore e in un particolare momento storico e di adeguare l'organizzazione alla scala scelta per competere². La dimensione è da noi considerata una variabile gestio-

² Interessante a questo proposito il dibattito in atto tra economisti politici, aziendalisti, storici e sociologi sulla necessità o meno di un superamento del nanismo che connota il capitalismo familiare italiano. Per approfondire il tema si può fare riferimento a Bonomi (2002); Colli (2002); Stefani e Trupia (2003); Preti (2004); Onida (2004); Mucchetti (2004). Due sostanzialmente le posizioni: la prima identifica nelle ridotte dimensioni medie delle aziende, oltre che nella loro proprietà prevalentemente di natura familiare, il limite strutturale della nostra economia che, anche e soprattutto per questo, non può che essere orientata al declino: nanismo industriale e capitalismo familiare rappresentano le caratteristiche strutturali da superare. La seconda tende invece a valorizzare le esperienze fin qui realizzate e, pur identificandone alcune aree di possibile miglioramento, si pone l'obiettivo di capirne le origini, di precisarne le caratteristiche e di favorirne lo sviluppo futuro, anche attraverso adeguati sostegni da parte di entità pubbliche e private esterne alle aziende. La vera differenza tra queste posizioni sembra dunque essere il credito che il modello di sviluppo incentrato sulle imprese di piccola e media dimensione riscuote con riferimento al futuro della nostra economia: per i primi occorre cambiare radicalmente, per i secondi adattare il modello alle eventuali mutate circostanze.

nale al pari di altre per cui non esiste una risposta univoca, una ricetta omogenea e interventi standardizzabili. Crescere non è quindi un passaggio sempre necessario per tutte le imprese: ve ne sono alcune che, in funzione delle proprie scelte strategiche e organizzative, possono permettersi di restare uguali a sé stesse nel tempo senza rischiare di essere estromesse dal mercato; porre a tema il salto dimensionale non significa dire che chi non lo compie è destinato a soccombere. Queste aziende possono sopravvivere se si impegnano in una rigorosa strategia di delimitazione del proprio ambito competitivo e in un incessante processo di sviluppo qualitativo. Occorre però riconoscere che a livello di singola impresa la stasi dimensionale può essere un fattore che induce a inerzia e a livello di intero paese non si può vivere solo di aziende che non vogliono fare alcun salto dimensionale. Ci sembra quindi di poter affermare che la tendenza da favorire sia quella di incentivare il passaggio di molte piccole imprese verso la media dimensione e di alcune medie verso la grande.

Coerentemente con quanto affermato, questo capitolo si concentra sulle modalità organizzative con cui il processo di crescita deve avvenire per garantirne un proficuo svolgimento. In generale, si può affermare che le aree interessate sono tre: i protagonisti del processo; i loro comportamenti organizzativi intesi come relazioni con collaboratori, pari grado, eventuali responsabili e con l'ambiente esterno; l'investimento in tecniche manageriali con cui supportare il processo di crescita. Tuttavia, poiché nei casi esaminati dal gruppo di ricerca emerge la grande rilevanza dei primi due fattori rispetto al terzo, sul quale non abbiamo riscontrato evidenze particolarmente significative, ci siamo concentrati su di essi identificandoli come capitale umano.

Prima di dedicare i capitoli successivi all'esame dei protagonisti e dei loro comportamenti ci preme proporre due osservazioni di carattere generale. La prima è che crescere senza avviare un parallelo processo di managerializzazione è rischioso per la continuità dell'impresa. Se si decide di crescere bisogna essere consapevoli della necessità di dedicare tempo e di investire risorse nell'adeguamento progressivo delle caratteristiche organizzative dell'impresa alle nuove dimensioni. In questo senso, i modelli che, in modo eccessivamente deterministico, hanno cercato di stilizzare gli stadi di evoluzione delle aziende in crescita³, hanno avuto almeno il pregio di evidenziare quel lavoro fati-

³ Per un approfondimento dei modelli di crescita a stadi dell'impresa si faccia riferimento ai seguenti contributi: Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Churchill e Lewis,

coso, ma indispensabile, di adeguamento delle strutture e delle persone alle nuove dimensioni raggiunte dall'impresa. Quando le aziende del nostro campione, come altre di successo e in crescita, vengono citate dai media, sono celebrate per i loro successi economico-reddittuali oppure per quelli competitivi legati al dominio di sempre maggiori quote di mercato o ancora per quelli derivanti da innovazioni di prodotto, di tecnologia, di marketing. In queste uscite pubbliche si tralascia di sottolineare i costi connessi all'adeguamento delle strutture alle nuove dimensioni, le difficoltà nella ricerca di persone diverse da quelle che hanno caratterizzato le fasi precedenti della vita aziendale, i compromessi cui si deve scendere per smorzare le resistenze ai cambiamenti organizzativi. La verità, testimoniata in modo evidente nei diciotto casi esaminati, è che la crescita, nei diversi stadi da piccola a media e da media a grande, e nelle diverse modalità, per linee interne o per linee esterne, fa emergere di continuo problemi organizzativi che, con tempismo e determinazione, vanno affrontati e risolti.

La seconda osservazione di carattere generale riguarda il fatto che l'adeguamento organizzativo alla crescita dimensionale è un processo continuo che non sempre ammette soluzioni pre-confezionate. Nessuna delle aziende analizzate appare compiuta, risolta una volta per sempre dal punto di vista organizzativo. Esse sono tutte più o meno in cerca di equilibrio, di frequente propongono soluzioni *ad hoc* che non si trovano tra le *best practices* dell'organizzazione aziendale e della gestione del personale. Per esempio, Brembo non ha adottato una forma organizzativa «pura», ma ha sviluppato autonomamente una struttura adeguata alle esigenze del proprio business: da un organigramma di tipo funzionale con un team manageriale ristretto, a una struttura divisionale, con sei *business units* molto vicine al mercato e un team manageriale «aperto». «Abbiamo fatto un certo percorso, anticipando e alimentando con coraggio un sistema, una struttura organizzativa originale... è un'azienda d'attacco». Un altro esempio è rappresentato da SCM che si è dotata di una struttura a clessidra, dove l'amministratore delegato dialoga con gli azionisti e il direttore generale dirige i manager. Cosa dire poi di un'azienda come La Sportiva, specializzata nella produzione di calzature da *free-climbing* e scarponi da

1983; Scott e Bruce, 1987; Storey, 1994. Per una *review* storica dei modelli di crescita si veda Levie (1998) che individua ben 63 proposte in un intervallo temporale di più di 37 anni, dal 1960 al 1998. Per una critica alla logica sottostante a questi modelli si veda Preti, 2004.

alta montagna, che fa ricerca e sviluppo sul prodotto coinvolgendo i collaboratori, durante il week-end in impegnativi percorsi di *trekking* per testare le innovazioni? Come giudicare la scelta di un'impresa come Sabaf che, pur di non perdere uno solo dei suoi collaboratori, a seguito del trasferimento dello stabilimento da Lumezzane a Ospitaletto in provincia di Brescia, è disposta a sostenere i costi del trasporto quotidiano dei pendolari e a costruire case per le maestranze vicino al nuovo insediamento? La razionalità economica e organizzativa di certe decisioni sembra non esistere. Eppure, nonostante ciò, le diciotto imprese selezionate sono per molti aspetti aziende da «manuale», che hanno maturato la consapevolezza di affrontare in modo tempestivo e continuativo problemi di natura organizzativa e che sanno, in modo altrettanto cosciente, di non poter trovare soluzioni preconfezionate e valide per sempre. Per questo e non solo perché campioni nella crescita sono aziende da cui si può molto imparare.

3.2 I protagonisti nelle aziende in crescita

Ci sembra ora importante scoprire qualcosa di più sui veri protagonisti della crescita: a che tipologia di persone appartengono, che ruoli assumono, che profili di competenze hanno gli artefici del successo delle aziende del campione? Far risalire l'avvio del processo di crescita alle caratteristiche dei protagonisti di tale processo potrebbe infatti spingere a indirizzare l'azione svolta dalle istituzioni e dagli intermediari eventualmente coinvolti verso la scoperta e il sostegno delle persone, piuttosto che verso una indistinta politica di aiuto di un settore o di un altro, di una area geografica o di un segmento dimensionale.

Tre sono le evidenze più interessanti che risaltano dall'analisi dei diciotto casi e che a nostro avviso meritano di essere approfondite, distinguendo le aziende in funzione della dimensione di partenza e di quella raggiunta in seguito al processo e al tasso di crescita⁴. Questa

⁴ Le aziende inserite nel campione hanno una diversa dimensione di partenza e di arrivo. In particolare si possono distinguere tre gruppi dimensionali. Le «piccole»: un aggregato con imprese inferiori ai 250 dipendenti (Tecniplast, La Sportiva, Fratelli Sassi); le «medie»: un secondo cluster con dipendenti compresi tra 250 e 1000 unità (Ferrarini, Illy; Sabaf, TRC, Fratelli Carli, Sifi); le «grandi» un terzo raggruppamento con più di 1000 dipendenti (Brembo, Campari, Chiesi, De'Longhi, Mapei, Tod's, Max Mara, SCM, Zegna).

differenziazione è necessaria perché diversi sembrano i protagonisti e i loro ruoli a seconda del segmento dimensionale di appartenenza:

- le aziende a elevata crescita, sia quelle appartenenti al segmento dimensionale delle piccole sia le medio-grandi, sono animate da un imprenditore «forte», che ha messo a punto, da solo o con l'ausilio altrui, una formula che integra i tre ambiti di prodotto, mercato e tecnologia e che presuppone lo sviluppo e il mantenimento delle relative competenze;
- le aziende a elevata crescita del segmento medio-piccolo sono caratterizzate dalla presenza di collaboratori formatisi totalmente all'interno e considerati degli effettivi alter-ego dell'imprenditore;
- le aziende a elevata crescita del segmento medio-grande sono connotate dalla presenza di manager e/o consiglieri provenienti dall'esterno e formatisi in imprese di maggiori dimensioni e dall'attenzione – compiuto il salto dimensionale – alla preparazione delle seconde linee di responsabili.

3.2.1 *L'imprenditore «forte» e il suo ruolo nel processo di crescita*

L'ipotesi che vogliamo argomentare, sostenibile anche alla luce di quanto riscontrato nei casi, riguarda la presenza di un imprenditore «forte» come motore della crescita aziendale. Occorre dunque definire chi è un imprenditore «forte» e come lo si possa distinguere da altre figure imprenditoriali che si possono, per differenza, identificare come «deboli».

Non c'è impresa senza imprenditore, ma a maggior ragione non c'è imprenditore se non in quanto portatore e realizzatore, almeno in termini di coordinamento, di un'idea imprenditoriale intesa come combinazione di prodotto, mercato e tecnologia: di un bene o servizio, cioè, da realizzarsi mediante l'impiego di determinati mezzi di produzione e per rispondere a un bisogno di un cliente. L'imprenditore «forte» è colui che ha messo a punto, da solo o con l'ausilio di altri, una formula che integra i tre ambiti di prodotto, mercato e tecnologia e che presuppone lo sviluppo e il mantenimento delle relative competenze. Buona o brutta che sia, per alcuni un'idea rimane solo un'idea, per altri diventa l'occasione per costruire, con un po' di fortuna e molta caparbietà, un successo. I secondi si chiamano imprenditori: persone a cui piace fare ciò che fanno e che con questo loro fare contribuiscono a rivoluzionare la realtà in cui vivono. Le imprese che crescono sono guidate da imprenditori convinti della strategia che

hanno messo a punto. Possono essere persone più o meno sicure di sé, più o meno timidi di carattere, ma quando parlano della strategia della loro azienda sono convinti e convincenti. Riassumono la strategia in poche e semplici parole, non amano discorsi complicati, ma soprattutto presidiano, sia pure a volte con differente profondità di conoscenza e giudizio, tutte e tre le componenti strategiche. Gli imprenditori del campione presentano in modo evidente questa caratteristica: la direzione de La Sportiva, per esempio, già a partire dal fondatore, non si è limitata alla produzione su scala industriale delle calzature da montagna, ma si è dedicata allo studio di innovazioni di processo e alla costruzione di un marchio forte nel settore. In modo analogo si è orientato il vertice della TRC che, invece di fermarsi alla realizzazione a basso costo e conto terzi di tessuto *denim* per i produttori di jeans, ha scelto di specializzarsi nella nicchia di qualità e fascia alta di mercato, investendo sull'innovazione dei filati. Un ulteriore esempio di presidio completo delle tre componenti di prodotto, mercato e tecnologia è dato dalle scelte strategiche del gruppo Max Mara che ha portato avanti un processo di integrazione verticale dalla materia prima alla commercializzazione del prodotto finito.

Nel mondo aziendale operano tuttavia molteplici figure che pur essendo giuridicamente e sociologicamente considerate imprenditori, rispetto a quanto appena detto lo sono solo parzialmente: sono sicuramente datori di lavoro, coordinano diversi fattori produttivi, rischiano in proprio investendo capitale, conoscenze e tempo, ma non presidiano tutte e tre le aree prima citate. In questo sono sicuramente più deboli soprattutto quanto a capacità di perseguire nel medio-lungo periodo l'obiettivo per cui, con le ovvie limitazioni del caso, qualunque azienda viene fondata e cioè la massimizzazione del profitto. Queste figure sono il terzista, il titolare di un'impresa commerciale e l'inventore.

Il terzista apporta alla propria azienda competenze tecnico-specialistiche relative al prodotto e alla tecnologia quasi sempre apprese in una precedente e consistente esperienza professionale alle dipendenze di terzi che, in alcuni casi, hanno anche incentivato il suo mettersi in proprio per poter così facilitare la realizzazione di parte del processo produttivo in *outsourcing*. Il punto debole di questo particolare tipo di imprese, così diffuso nel nostro paese, è quello di non presidiare in alcun modo il mercato lasciando all'impresa cliente l'onere e l'onore di tale compito. Evidentemente non è una decisione razionale, ma il portato della storia di questo particolare imprenditore che con il mercato non si è mai confrontato, né desidera farlo, conscio delle proprie incapacità. La debolezza deriva dal non poter essere presente sul mer-

cato con un prodotto aziendale, con un marchio, con un'immagine propria: in alcuni casi di questo limite strutturale non ne sono nemmeno coscienti tanto che, allora, è legittimo considerarli dei meri produttori conto terzi.

Esattamente opposta è la situazione del titolare di un'impresa commerciale. Egli presidia adeguatamente il mercato di riferimento, ma non ha alcun controllo sul prodotto e sulla tecnologia che ne è alla base e spesso non è libero di decidere nemmeno la pubblicità o l'erogazione di specifici servizi. Altra caratteristica è quella di avere quasi sempre fornitori di grandi dimensioni, internazionali, managerializzati e dunque, in sintesi, «forti» e clienti «deboli» perché piccoli, poco propensi a pagare la qualità e molto sensibili invece al contenimento dei costi. Operare in queste condizioni è ovviamente difficile anche se non privo di soddisfazioni nel caso in cui il prodotto e il marchio di cui ci si occupa goda di una buona immagine e la propria attività sia sostenuta dal fornitore: tuttavia ci si deve continuamente interrogare circa la possibilità che nel medio-lungo periodo tale scelta di esternalizzare la commercializzazione del prodotto venga confermata perché, in caso contrario, l'esistenza dell'azienda sarebbe minacciata fin dalle fondamenta.

È possibile infine individuare una terza tipologia di imprenditore «debole»: l'inventore è, tipicamente, colui che, a capo di un gruppo di persone, per prove ed errori successivi, ha messo a punto una nuova tecnologia in grado di risolvere in termini innovativi un problema tradizionale. In realtà non si può ancora parlare di azienda, ma di un laboratorio di ricerca in forma societaria o al massimo di una società di *engineering* e ciò può impedire di raccogliere i frutti economici dell'investimento in ricerca realizzato. La funzione aziendale maggiormente sottovalutata è tuttavia quella commerciale: a partire dal proprietario la radicata e giustificata convinzione di avere messo a punto una tecnologia innovativa conduce alla meno giustificata sicurezza che il prodotto possa vendersi da solo e che non necessiti attività mirata di marketing e promozione e una capillare rete di vendita.

Le comuni e negative conseguenze che derivano a queste diverse imprese possono e debbono essere contrastate con opportuni accorgimenti che, senza eliminare completamente la caratteristica strutturale su cui tali aziende sono state costruite, ne riduca gli effetti negativi in ordine al mancato presidio delle condizioni di sviluppo futuro.

Nel caso del terzista la soluzione ideale per crescere in modo profittevole sarebbe evidentemente quella di procurarsi uno sbocco diretto sul mercato finale con un proprio prodotto finito o un semilavora-

to: a tale soluzione si oppongono tuttavia la storia dell'imprenditore e l'oggettiva difficoltà del percorso. Tra le aziende del nostro campione Tecniplast ha intrapreso questo sentiero evolutivo: da terzista di componenti in policarbonato per grandi aziende di mobili e accessori di design a produttore di gabbie in policarbonato per cavie da laboratorio.

Il titolare di un'impresa commerciale deve la propria strutturale debolezza al fatto di avere, come già detto, quasi sempre fornitori forti e clienti deboli. I primi sono in molti casi aziende di grandi dimensioni, con un raggio d'azione multinazionale, con marchi affermati e politiche commerciali aggressive che finiscono spesso con lo scaricare parte del rischio imprenditoriale sui loro partner distributivi. I secondi acquistano secondo scelte di convenienza economica più che di qualità privilegiando dunque prodotti sostitutivi, per esempio pezzi di ricambio non originali, rispetto a quelli dell'impresa in esame. Anche nel caso dell'impresa commerciale il cambiamento più radicale sarebbe quello più utile: riuscire ad avere fornitori deboli e clienti forti, per esempio ricercando un prodotto o un servizio di qualità e rivolgendosi a un mercato in grado di apprezzarne il costo, risolverebbe il problema alla radice. L'altra strada per ridurre la dipendenza sembrerebbe essere quella di procedere ad aggregazioni tra imprese commerciali simili per aumentare la forza negoziale nell'acquistare dal fornitore: qualunque sia però la modalità organizzativa seguita per realizzare tali collaborazioni, e purché si riesca a superare le facili e giustificate ritrosie dell'azienda fornitrice, la sostanza del problema non cambia e dunque essere meno deboli non significa automaticamente essere più forti: manca ancora alla base un'idea imprenditoriale originale e colui, l'imprenditore, che la realizzi.

Nel caso, infine, dell'inventore, l'unica soluzione possibile per crescere in modo profittevole è quella di affiancare all'imprenditore un manager di fiducia che abbia la sensibilità necessaria per assimilare il *know-how* apportato in azienda dall'imprenditore e, al tempo stesso, che dedichi le dovute energie a trasformarlo in prodotto e a portarlo sul mercato. Occorre potenziare i ricavi (comunicazione istituzionale, marketing, commerciale), presidiare i costi (controllo di gestione), promuovere l'integrazione (direttore generale di gruppo, comitato di direzione, incentivi), rinnovare il ruolo imprenditoriale (da inventore a promotore del prodotto e dell'immagine aziendale).

Queste diverse modalità strutturali di interpretare la funzione imprenditoriale, alcune più deboli e altre più facilmente difendibili, potranno diventare punto di paragone per tutti coloro che sono o ambiscono a essere a capo di imprese. Se è spesso la circostanza e

l'occasione a essere alla base della nascita di una di queste imprese occorrerà attentamente valutare le caratteristiche di questa circostanza per le notevoli implicazioni sul futuro dell'impresa in esse contenute: senza tale circostanza in molti casi non si sarebbe diventati imprenditori, ma con quella circostanza si diventa imprenditori più o meno forti, più o meno deboli, ed è bene saperlo nel minor tempo possibile perché senza un imprenditore che, fin dall'origine o nel corso della storia aziendale, conquisti per sé una caratterizzazione «forte» non c'è crescita strutturale per l'impresa, ma solo, eventualmente, crescita episodica. La Tabella 3.1 mostra che tutte le aziende del campione, indipendentemente da qualunque differenziazione dimensionale e di crescita, evidenziano tale condizione.

Tabella 3.1 I diversi tipi di imprenditore e la loro presenza alla guida delle aziende del campione

Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)	> 100%	A	A A	AA AA A
	50-100%	A	A A A	A
	< 50%	A	A A	A A A
		< 250	250-1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</i>		

- A) Imprenditore forte
 B) Imprenditore debole-terzista
 C) Imprenditore debole-commerciale
 D) Inventore

3.2.2 *Il ruolo dell'alter-ego dell'imprenditore nel processo di crescita*

Nelle aziende di dimensioni piccole o medie del nostro campione una figura ricorrente, che risulta determinante nell'impulso alla crescita, è quella dell'alter-ego dell'imprenditore, del suo braccio destro. Non ci sono uomini soli al comando nelle aziende del campione: ci sono

piuttosto coppie il cui *menage* apparentemente funziona come il migliore dei matrimoni. Sembra di poter dire che non si possa crescere in modo proficuo restando soli alla guida: serve un alter ego che può provenire dalla famiglia di appartenenza oppure essere un collaboratore della prima ora che ha seguito, a fianco dell'imprenditore, tutte le fasi della vita dell'azienda. Indipendentemente dalla loro provenienza, gli alter-ego sono collaboratori che presentano alcuni tratti tipici che li rendono diversi da tutte le altre persone coinvolte in azienda. Innanzitutto, si tratta di profili che hanno competenze specifiche, cioè tipiche ed esclusive di una particolare azienda, il cui valore è massimo all'interno della realtà in cui si sono formate ma non altrettanto elevato in contesti differenti. Questo attributo della specificità delle loro competenze – del loro *know-how* si potrebbe anche dire – si coniuga con il fatto di applicarle ad ambiti molto ampi. Per ciò risulta difficile descrivere il mansionario di questi protagonisti che tendono a conoscere e a occuparsi di tutto quanto accade in azienda. Una terza caratteristica è che essi dimostrano un livello di identificazione molto elevato con l'impresa e l'imprenditore, anche quando non risultano proprietari nemmeno di una minima quota del capitale sociale: si preoccupano delle sorti dell'impresa dimostrando un attaccamento superiore, si impegnano oltremisura. È difficile stabilire se questa loro motivazione sopra la media sia causa o effetto del maturare di competenze uniche su ambiti d'azione molto ampi. Più facile dedurre che l'insieme delle tre caratteristiche che abbiamo delineato rendano queste figure fondamentali per supportare l'imprenditore nel processo di crescita e difficilmente sostituibili. Per questo motivo la loro eventuale successione va organizzata e pianificata in largo anticipo, pur sapendo che tali soggetti tenderanno ad abbandonare l'azienda il più tardi possibile poiché sono «prigionieri» di quella specifica realtà e di quel rapporto forte con l'imprenditore e sanno di non poter essere valorizzati parimenti in altri contesti.

In Tecniplast le competenze complementari dei due fratelli proprietari si uniscono e sono alla base del processo di crescita. In Sabaf è fondamentale per spiegare il primo salto dimensionale (da piccola a media impresa) il rapporto tra l'imprenditore e il suo alter ego, nominato poi amministratore delegato: *«L'amministratore delegato è dotato di delega reale e rappresenta l'alter ego manageriale dell'imprenditore che ha dei grandi meriti perché è più difficile delegare che fare l'amministratore in prima persona; è più difficile dire a un estraneo (per quanto è come se fossimo fratelli perché da trentacinque anni lavoro qui) adesso lascio fare a te perché mi fido... L'imprenditore abdica e dà forza, dà grandezza alle*

persone». Nel caso SCM, un chimico di fonderia, entrato nel gruppo trent'anni fa, dopo un percorso di carriera interno articolato, oggi è direttore generale, «*portatore di valori, di obiettivi condivisi con la proprietà e che ha dimostrato spiccate capacità nel gestirli*». Infine, nel caso Fratelli Sassi un commercialista ha lavorato in azienda 35 anni ed ha assistito la famiglia nel momento del traumatico passaggio tra la seconda e la terza generazione, assicurando la necessaria continuità.

3.2.3 Il ruolo dei manager, dei quadri e dei consiglieri esterni nel processo di crescita

Se si analizza la composizione del vertice delle aziende medio-grandi del nostro campione risulta evidente che, al fianco dei già citati imprenditori «forti», sono presenti manager che hanno alcune caratteristiche ricorrenti e il cui ruolo appare determinante nell'impulso dato al processo di crescita. Si tratta, nella totalità dei casi, di dirigenti provenienti da multinazionali, come nel caso di Chiesi, o comunque da aziende di dimensioni più grandi, come nel caso di alcuni manager entrati nella Tessitura Candiani provenienti da Legler o di Sabaf ove è stato inserito un direttore finanziario con esperienza in una grande società di revisione. Sono professionisti che, proprio in virtù della loro formazione in contesti internazionali, managerializzati e di dimensioni elevate, sono naturalmente predisposti a importare nell'impresa a cui approdano cambiamenti culturali prima ancora che organizzativi, di mentalità prima ancora che di comportamento operativo. Si tratta di manager che hanno già vissuto le problematiche connesse ai processi di crescita, che sono allenati a gestire situazioni più complesse. La presenza di queste figure manageriali risulta fondamentale per infondere sicurezza all'imprenditore, facendogli superare qualche paura esistente rispetto a ulteriori salti dimensionali. In Illy, nel corso degli ultimi dieci anni, il team manageriale è stato rinnovato con l'ingresso di tre figure, provenienti da altri settori, che, grazie al loro apporto di professionalità, hanno favorito il definitivo passaggio da azienda con visione locale, centrata sulla famiglia, ad azienda con visione globale gestita in autonomia da manager professionisti, ridisegnando il modello organizzativo per attribuire massima autonomia e responsabilità al team manageriale stesso. Altri esempi sono offerti da Brembo, De'Longhi e Campari, che hanno selezionato manager provenienti dalle principali multinazionali del proprio o di altri settori per ricoprire posizioni chiave all'interno dell'impresa: l'obiettivo è stato quello di rinnovare tali posizioni di vertice per sup-

portare il processo di crescita esterna attraverso persone ad alto profilo. Alla Fratelli Sassi ci si prepara all'ulteriore salto dimensionale con l'inserimento come manager di un conoscente/consulente con esperienza decennale presso una multinazionale francese leader nel settore.

Altri ruoli che ricorrono nel campione e che, pur in misura minore rispetto ai manager, sono ritenuti importanti nel processo di crescita, sono i consiglieri esterni coinvolti nei consigli di amministrazione. Sebbene i loro profili di competenze siano variegati, queste figure sono assimilabili per il comune tratto dell'indipendenza, per il fatto di rappresentare una visione delle cose più oggettiva e distaccata, perché la loro presenza consente di superare il noto effetto di ancoraggio ai successi del passato quando si prendono decisioni all'interno di gruppi coesi e stabili. Le aziende che mostrano di crescere in modo profittevole hanno voluto cooptare nei loro consigli di amministrazione non gli amici di famiglia, ma professionisti esperti del settore, di gestione d'azienda, di problematiche inerenti la sovrapposizione famiglia-impresa, di affari legali. In sintesi, un vertice aziendale articolato con diversi protagonisti per diversi ruoli è caratteristica peculiare delle aziende del campione che più e più velocemente sono cresciute (Tabella 3.2).

Tabella 3.2 Un vertice aziendale articolato (tasso di crescita del fatturato (1997-2002) e numero dei dipendenti (2002))

Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)	> 100%	B	D D	D D D D D
	50-100%	B	D* D	D
	< 50%	D	D D	D D* n.d.
		< 250	250-1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</i>		

- A) Imprenditore
- B) Imprenditore + alter ego
- C) Imprenditore + alter ego + manager esterni/consiglieri esterni
- D) Inventore + alter ego + manager esterni/consiglieri esterni + linea intermedia

* In questi due casi non è nota la presenza di un alter ego

«Non mi piace l'unanimità. È per questo che ho deciso di cambiare registro e inserire nel consiglio di amministrazione professionisti con competenze diverse che possano contribuire a un confronto costruttivo»: Angelo Bettinzoli non usa mezzi termini per spiegare le ragioni che hanno portato Sabaf, di cui è amministratore delegato, a essere una delle poche società quotate dove i consiglieri indipendenti sono la maggioranza. Per presidiare il tema della *corporate social responsibility* è stato co-optato il Professor Elio Borgonovi dell'Università Bocconi di Milano. In quanto esperto della tecnologia legata al settore degli elettrodomestici è stato nominato il Professor Raffaele Ghedini, esperto della Luiss di Roma, Flavio Pasotti come imprenditore, nonché presidente dell'API di Brescia, Flavio Papa, presidente dell'Aiaf, per far comprendere al consiglio di amministrazione di Sabaf cosa si aspetta la comunità finanziaria in termini di trasparenza. Leonardo Cossu è stato inserito in quanto commercialista di grande competenza e professionalità. I membri esterni hanno avuto un ruolo fondamentale per il confronto dei punti di vista interni dell'imprenditore e dell'amministratore delegato. *«Un consiglio di amministrazione così composto credo che possa aiutarci a garantire una sostenibilità di lungo periodo per lo sviluppo della Sabaf oltre a rappresentare un forte segnale nei confronti degli azionisti di maggioranza».*

Vale la pena sottolineare che sia la presenza dei manager «venuti da lontano» sia quella dei consiglieri come «voci fuori dal coro» è in tutti i casi il portato di una specifica volontà e capacità del vertice imprenditoriale e proprietario. Ci riferiamo in particolare alla volontà di investire tempo, energie personali e soldi nella selezione e nell'inserimento di queste figure che, naturalmente, portano cambiamenti e turbative degli equilibri organizzativi esistenti e nel perseguimento di una maturità culturale e manageriale del sistema tale da rendere attrattivo l'approdo di questi esterni in azienda: *«prima non li abbiamo presi perché eravamo troppo gelosi del ruolo familiare»; «prima eravamo troppo piccoli per convincere un manager di una multinazionale a venire da noi».* In assenza di queste pre-condizioni l'innesto di questi preziosi *outsiders* è destinato a fallire.

Nelle aziende in cui il processo di delega è già stato ampiamente avviato, cioè in quelle di dimensioni medio-grandi all'interno del campione, matura un forte interesse anche nei confronti della linea manageriale intermedia, come se, formato il gruppo dirigente, diventasse rilevante preoccuparsi delle seconde linee. Un elemento ricorrente in questo segmento di imprese è la preoccupazione di costruire un livello di responsabili, in genere inseriti come quadri, in grado di

gestire con sufficiente autonomia l'operatività quotidiana e di tradurre in pratica le decisioni prese a livello di gruppo dirigente. Sembra chiaro ai vertici di queste aziende che per il buon funzionamento aziendale non sia sufficiente avere dei validi comandanti, ma occorra anche predisporre un drappello efficiente di sergenti e marescialli. La predisposizione di una seconda linea – più giovane sia anagraficamente che aziendalmente – viene realizzata anche per garantirsi un vivaio interno dal quale poter selezionare eventuali successori per il primo livello manageriale e dunque rafforzare l'ulteriore processo di crescita: *«Stiamo investendo nelle figure di livello intermedio: vogliamo portarle a ad avere una visione d'insieme più ampia, non solo a ragionare strettamente in ottica di efficienza. Per questo abbiamo avviato programmi di formazione interna»*. *«Ho apprezzato, in particolare, la capacità di adeguamento di tutti gli intermedi. Sono cresciuti professionalmente e hanno dimostrato la voglia di farlo. Questa voglia va supportata e stimolata da adeguata formazione»*. Anche in Illy è stato introdotto formalmente un programma *ad hoc* per la formazione del team delle seconde linee dei dirigenti ed è stato ridisegnato il modello di valutazione: i manager hanno accettato di essere valutati dal capo e dai colleghi.

In Brembo si riscontra una particolare attenzione alle seconde linee: *«Per quanto riguarda i giovani, non strappiamo le risorse umane ai concorrenti... preferiamo una crescita dall'interno»*. Infine in Ferrarini si è sentita l'esigenza di creare un nuovo team e una nuova forza di vendita attraverso un percorso di crescita interna.

3.3 I comportamenti organizzativi che promuovono la crescita

L'analisi trasversale dei diciotto casi, oltre a evidenziare la rilevanza di certe tipologie di imprenditori e di manager nel processo di crescita, consente di enucleare alcuni comportamenti organizzativi che sembrano favorire una crescita prolungata delle imprese. Il ricorrere di talune modalità operative nei casi esaminati non ha evidentemente alcuna validità statistica, ma i comportamenti che andremo a specificare possono essere considerati *best practices* con le quali molti imprenditori, manager o banchieri potranno utilmente confrontarsi.

I comportamenti organizzativi che sembrano favorire una crescita prolungata riguardano:

- la modalità con cui sono prese le decisioni;
- l'orizzonte temporale dell'azione dei vertici aziendali;
- la propensione alla delega;

- gli strumenti di integrazione;
- l'orientamento nella gestione del personale;
- il legame con il territorio di riferimento.

3.3.1 *La modalità con cui sono prese le decisioni da parte della direzione*

Nelle aziende del campione da noi esaminato i processi decisionali non sono connotati da quella che H.E. Simon chiama razionalità assoluta⁵: alla guida delle aziende in crescita non ci sono decisori «olimpici», capaci cioè di individuare con esattezza tutte le alternative decisionali possibili, di valutarle e di pesarle scegliendo quella migliore in assoluto. Ci sono, piuttosto, decisori a razionalità limitata, che però non si perdono in inutili discussioni, che non temporeggiano per abitudine o per paura, che si assumono la responsabilità di decisioni rapide e tempestive. Il processo decisionale si chiude in media in poco tempo: il gruppo dirigente si confronta, poi decide e passa immediatamente all'azione; questa decisione non è sempre la migliore in assoluto ma, in ogni caso, permette di raggiungere un buon livello di soddisfazione. Anche nel caso di insuccesso queste aziende non perdono molto tempo: riconoscono presto l'errore, lo ammettono, cercano un'altra soluzione e, se non la trovano, procedono il più rapidamente possibile ad accettare la perdita maturata senza aspettare a intervenire nella speranza che le cose si aggiustino. *«Da noi esiste un comitato esecutivo composto dall'imprenditore e dai suoi figli. Tale comitato esecutivo è molto veloce nel deliberare e questo è considerato un punto di forza... Difficilmente l'azienda ha rimpianto l'eccessiva velocità con cui si è compiuta una scelta»*. In De'Longhi le decisioni importanti vengono prese dall'imprenditore e da un manager esterno proveniente da una multinazionale: questo rapporto è caratterizzato da facilità e velocità nel raggiungere una decisione.

Un elemento che potrebbe condizionare in positivo la rapida presa di decisioni è dato dalla presenza di una compagine proprietaria e manageriale non eccessivamente dispersa. In alcune imprese del campione, infatti, prima che il vertice venisse snellito, i processi decisionali risultavano lenti e ostacolanti la crescita. *«Da noi la rapidità decisionale è resa possibile dal fatto che ci sono solo due soci (fratello e sorella); tale rapidità, a sua volta, ha permesso di sfruttare immediatamente le opportunità che via via si sono presentate: a casa abbiamo deciso investimenti per decine di miliardi»*.

⁵ Simon H.E., *La ragione nelle vicende umane*, Il Mulino, Bologna, 1986.

3.3.2 *L'orizzonte temporale dell'azione dei vertici aziendali*

Un secondo comportamento che caratterizza le aziende in crescita riguarda l'orizzonte temporale dei vertici aziendali. Nella molteplicità dei casi, confrontarsi con gli imprenditori e i manager alla guida di queste imprese significa essere proiettati in un futuro prossimo a tre/cinque anni dalle contingenze del presente: «*I miei sanno che non accetto la non crescita... non molliamo, siamo sempre alla ricerca di nuovi prodotti, nuovi mercati, ... anche se il vento è in poppa bisogna capire dove andrà domani*». Lungi dall'essere chiaroveggenti quest'orientamento diventa un'abitudine, un modo di ragionare, una prospettiva per affrontare le attività quotidiane. L'orizzonte più consono alla crescita è proprio quello di lungo periodo e l'obiettivo ultimo è garantire continuità all'impresa, oltre la vita professionale dei vertici presenti. I piani strategici triennali o quinquennali sono la norma, non certo l'eccezione nelle aziende del campione. Si pensa alle grandi scelte strategiche e alle relative compatibilità economiche e organizzative in anticipo, si guarda in avanti formalizzando il percorso. In Illy, a partire dalla metà degli anni '70, viene introdotto un processo formalizzato di pianificazione economico/finanziaria a cinque anni. In Sifi e in Chiesi da dieci anni si lavora su piani triennali che vengono aggiornati regolarmente. In De'Longhi viene fatto un piano triennale e un budget annuale. Brembo ha impostato una strategia di sviluppo con otto-dieci anni di anticipo. In Mapei la crescita è stata pianificata attraverso scelte precise e graduali così come nella Fratelli Sassi dove i due imprenditori hanno una forte capacità di *visioning*, con la conseguente elaborazione di idee per l'evoluzione futura dell'impresa.

3.3.3 *La propensione alla delega*

Come già affermato a proposito dei ruoli determinanti per la crescita, nelle aziende del nostro campione non si trovano «uomini soli al comando». In tutte, indipendentemente dal livello dimensionale raggiunto, l'imprenditore ha avviato un processo di delega delle responsabilità decisionali a uno o più manager. Gli imprenditori delle aziende in crescita riescono a evolvere professionalmente passando dal ruolo di *hands-on operator* a quello di *organisation-builder ceo*. Questo salto presuppone la diffusione della delega che si riconferma come il primo fabbisogno da soddisfare nel processo di sviluppo organizzati-

vo di una impresa⁶. E dunque il superamento delle principali resistenze alla sua adozione. La prima resistenza: delegando si rischia di perdere il controllo dell'azienda. Il riferimento ovvio è alla temuta perdita di tempo che l'imprenditore suppone derivare dal coinvolgimento di più persone nel processo decisionale, ma soprattutto all'allontanamento di chi delega dal contatto diretto con la realtà fino a quel momento vissuta in prima persona. La seconda: quella che deriva dal timore di doversi occupare di cose meno importanti o piacevoli. È normale che a delegare siano chiamati spesso uomini che svolgono con successo e da molto tempo attività importanti ed è risaputo che non esiste peggior resistenza al cambiamento di quella di chi può far leva sulla qualità dei risultati fino a quel momento raggiunti seguendo consolidate modalità di azione. La terza, infine: mancano collaboratori adatti a essere delegati. Se ciò fosse vero, e non derivasse da una errata valutazione dell'imprenditore, la spiegazione è da ricercarsi quasi sempre in un processo di selezione o di formazione sbagliati e che dunque vanno rapidamente rivisti.

Tutte le aziende osservate nella ricerca hanno dimostrato di aver saputo vincere queste resistenze approdando a un processo di delega compiuto. *«L'imprenditore – motore propulsore della crescita – ha costruito un team di persone a lui molto vicine, tanto nelle decisioni, quanto nell'esecuzione delle decisioni stesse... Sono amministratore unico, ma in realtà le decisioni le condivido con i miei collaboratori più stretti, che sono in azienda minimo da dieci anni». «In azienda c'è una grossa delega di tipo organizzativo. I responsabili sono abituati a riportare, ma viene lasciata loro molta autonomia. La crescita con questi tassi è avvenuta perché tutti si sono assunti le proprie responsabilità. La gente ha ricevuto deleghe e ha risposto per obiettivi».*

3.3.4 L'adozione di strumenti di integrazione

Un altro elemento ricorrente nei diciotto casi riguarda l'introduzione e l'utilizzo di strumenti organizzativi di integrazione. Tra questi, quelli riscontrati con maggior frequenza nel campione sono il comitato di direzione e le *convention*. In particolare il comitato di direzione rappresenta un salto culturale poiché modifica la logica organizzativa legittimando e promuovendo relazioni orizzontali che vanno ad

⁶ Per approfondimenti sul tema della delega imprenditoriale si vedano Preti, 2003; Preti e Puricelli, 2001; Puricelli, 2004.

affiancarsi a quelle verticali, proprie di una gestione tutta centrata sull'imprenditore. Sembra di poter dire che, risolto il problema della delega, un secondo fabbisogno che si impone nel processo di sviluppo organizzativo che sempre dovrebbe accompagnare la crescita riguarda proprio l'introduzione di strumenti di integrazione e di coordinamento.

Da sempre i cinque Ferrarini tengono riunioni settimanali con i loro collaboratori principali. In SCM, l'utilizzo dei comitati ha il fine di sviluppare un confronto sincero e costruttivo sulle varie problematiche esistenti. Così in Chiesi e in Campari. In Tecniplast, il team manageriale si riunisce frequentemente, anche in modo informale: «spesso tutti i giorni, nei corridoi dell'azienda» (Tabella 3.3).

Tabella 3.3 I meccanismi organizzativi di integrazione

Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)	> 100%	B	C C	C C C C
	50-100%	A	C C	C
	< 50%	C	C B	B C C
		< 250	250-1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</i>		

- A) Assenza di comitati
 B) Comitati di direzione informali
 C) Comitati di direzione informali e formali

3.3.5 L'orientamento nella gestione del personale

Le aziende del campione presentano alcuni tratti ricorrenti in tema di gestione delle risorse umane che debbono far riflettere. Sono imprese che riconoscono massima importanza alle persone, al capitale umano, non solo a parole ma con i fatti: «Mettere le persone al primo posto è il valore aziendale che guida l'approccio dell'azienda nella gestione delle sue risorse umane, considerate un elemento chiave nelle strategie di crescita e

sviluppo dell'azienda». Ingenti sono gli investimenti riscontrati nelle fasi di selezione, formazione, addestramento, incentivazione e nella progettazione dell'ambiente di lavoro. La mensa e le sale riunioni non sono pensate solo per rispondere alla loro funzione d'uso ma sono, in molti casi, progettate per soddisfare anche bisogni di tipo ricreativo, estetico. Sifi ha creato la palestra all'interno dell'azienda, la mensa, il centro per i bambini. Così Tod's. In Sabaf si è compensato il disagio dello spostamento della sede offrendo un posto di lavoro e un ambiente più accogliente, con un'attenzione alla vivibilità, alla sicurezza, ai contenuti estetici: la mensa, per esempio, è stata concepita come luogo di ritrovo. Brembo persegue una continua motivazione del personale a tutti i livelli attraverso una strategia di creazione e accrescimento delle competenze dall'interno: «*Occorre non perdere la motivazione, la voglia di dimostrare le proprie capacità, di accettare la sfida, che poi si tira dietro tutto il resto*». In Mapei l'imprenditore afferma: «*In questa azienda chi vale va avanti, chi dà riceve. È difficile che si riceva prima di dare, ma poi si ottiene tanto, sia in termini di crescita e di carriera che di soldi*». Si riconosce poi un altro elemento che dimostra in concreto l'importanza assegnata alla gestione del personale: la questione è ritenuta talmente importante da essere seguita direttamente dal vertice aziendale. Le scelte strategiche riguardanti i collaboratori coinvolgono in prima persona l'imprenditore e i manager di primo livello. Le conseguenze di questo orientamento nella gestione del personale sono facilmente riconoscibili e non possono che sostenere processi di crescita prolungata: livelli di *turn over* dei dipendenti molto bassi con uscite solo per pensionamento o per motivi familiari, sindacalizzazione molto contenuta.

3.3.6 *Il legame con il territorio di riferimento*

Non sorprende che per molte delle aziende del campione il salto dimensionale sia stato accompagnato da scelte determinanti in fatto di internazionalizzazione.

Per queste imprese crescere ha significato conquistare territori e mercati sconosciuti, molto diversi da quelli delle origini. Eppure, ed è questo il dato su cui riflettere, l'uscita dall'ambito locale non contempla mai la perdita del legame con il territorio originario. Sembra che queste aziende abbiano fatto tesoro dell'insegnamento biblico: «*Che importa conquistare il mondo se poi perdi te stesso?*». I punti di riferimento noti non vengono meno, caso mai se ne acquisiscono altri che, opportunamente selezionati e filtrati, arricchiscono i primi, che

restano fondamentali. *«Avendo spostato la sede aziendale, abbiamo concesso il trasporto gratis mettendo a disposizione un pullman; abbiamo costruito delle case per i dipendenti sia in affitto che in acquisto agevolato, a prezzi dunque inferiori a quelli di mercato; abbiamo fatto un'operazione di «democrazia economica» assegnando gratuitamente delle azioni a tutti coloro che dopo sei mesi dal giorno del trasferimento erano ancora in forza, li abbiamo spinti alla fidelizzazione attraverso un'assegnazione di azioni gratuite; così facendo non abbiamo perso nessuno».* Qui non si sta necessariamente parlando di aziende globalizzate in stile Coca Cola o Microsoft, anzi la maggioranza di loro adattano di continuo produzione e distribuzione in funzione delle esigenze dei paesi e dei mercati in cui hanno sbocco e, nemmeno, ci si vuole limitare a segnalare una forte presenza delle suddette nel mercato nazionale. Il legame con il territorio va ben oltre: vuol dire presenza storica in un determinato ambito geografico, creazione e distribuzione di ricchezza in una zona, significa attenzione continua al capitale umano locale. Per esempio TRC ha sempre ottenuto facilmente i permessi per l'edificazione di nuovi stabilimenti dall'amministrazione locale perché ha svolto un ruolo importante nell'assorbimento della disoccupazione creatasi nella zona dopo la chiusura delle concerie del distretto di Turbigo. Un altro esempio significativo è rappresentato da La Sportiva. La dislocazione della sede dell'azienda in Valle di Fiemme, caratterizzata da una elevata capacità artigianale dei suoi abitanti in diversi settori, ha rappresentato un fattore critico di successo per la crescita. Infatti, ha permesso il consolidarsi delle relazioni con generazioni di alpinisti della zona e di sviluppare innovazione avendo come clienti di riferimento la locale scuola alpina della guardia di finanza.

Non è difficile sostenere che sempre di più le aziende si faranno concorrenza non solo su clienti e fornitori ma anche sul reperimento di collaboratori. Andamento demografico e politiche scolastiche fanno intravedere un mercato del lavoro sempre più in tensione per figure specializzate. Tutto ciò che permette alle aziende di differenziare la propria immagine nel bacino di riferimento costituisce vantaggio competitivo nel reperimento dei collaboratori. Da qui al potenziamento del rapporto con il territorio il passo è breve. Quando Tod's decide di aprire nell'ambito degli spazi aziendali della sede storica, in un piccolo comune delle Marche, una palestra e un asilo nido per i propri dipendenti, si può immaginare che il ragionamento sottostante sia stato il seguente: l'azienda per sostenere i ritmi di crescita ha bisogno di manodopera specializzata da reperire in loco che, una volta addestrata, va trattenuta in azienda e motivata. Oltre alla leva eco-

nomica si cerca di intervenire fornendo risposte a quelli che si ritengono essere bisogni condivisi dalle persone anche laddove spetterebbe all'intervento pubblico o all'iniziativa privata di altri rispondervi. Molte sono anche le aziende del campione che sponsorizzano squadre sportive locali delle discipline più varie e che, per abitudine consolidata, aprono le loro sedi a visite scolastiche periodiche. Molti tra gli imprenditori del campione partecipano attivamente alla vita delle proprie associazioni territoriali, anche assumendone cariche di rappresentanza; altri collaborano, non necessariamente per interesse diretto, alla gestione amministrativa del comune di residenza o attività. In tutti i casi si tratta di forme che testimoniano un forte attaccamento al territorio che supera certi slogan usati per semplificare la realtà.

3.4 Considerazioni conclusive

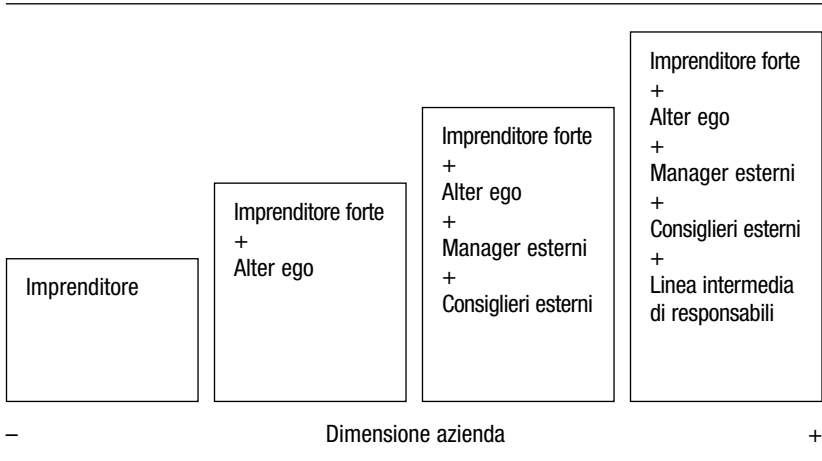
Le testimonianze raccolte nelle imprese del campione hanno permesso di individuare alcune costanti che sembrano determinanti – più su un piano logico, di relazione causa/effetto che da un punto di vista statistico – nei processi di crescita prolungata ed equilibrata. Avendole delineate una per una, si può ora tentare di riassumerle e schematizzarle in un quadro di sintesi.

Le aziende che crescono in modo prolungato e profittevole sono guidate da un imprenditore «forte» che ha messo a punto una formula strategica chiara che integra i tre ambiti di prodotto, mercato e tecnologia. In queste imprese, indipendentemente dalle dimensioni raggiunte, l'imprenditore non è mai solo al comando. È «forte», nel senso appena specificato, ma è altrettanto consapevole di non essere sufficiente a garantire il buon esito del processo di crescita. Nelle aziende in crescita di dimensioni minori a lui si affianca un alter-ego, un co-pilota il cui ruolo di supporto è fondamentale. Insieme traghettano l'azienda nelle fasi iniziali della crescita. Nelle imprese medio-grandi, invece, l'ulteriore salto dimensionale è reso possibile dall'inserimento di manager provenienti dall'esterno e dalla cooptazione di consiglieri indipendenti che danno valore aggiunto al processo decisionale e alla soluzione dei problemi portando visioni e prospettive differenti. L'arrivo di queste figure dall'esterno non comporta necessariamente l'esclusione o l'uscita del braccio destro dell'imprenditore, che permane nel suo ruolo. Nel medesimo segmento di aziende si presidia con attenzione lo sviluppo professionale della linea manageriale intermedia: la preoccupazione non è solo rivolta agli alti ranghi

della scala gerarchica ma anche ai livelli manageriali intermedi che guidano l'operatività quotidiana. Indipendentemente dalla dimensione aziendale, le variabili che risultano essere determinanti nel processo di crescita sono la modalità del processo decisionale, l'orizzonte temporale dell'azione dei vertici aziendali, la propensione alla delega, l'adozione di strumenti di integrazione, l'orientamento alla gestione del personale e il legame con il territorio di riferimento.

Date queste caratteristiche di partenza può non aver più senso parlare di imprenditore e cercare di individuare alcuni suoi orientamenti o comportamenti caratteristici. Meglio identificare come unità d'analisi il vertice aziendale – ovvero un gruppo coeso che comprende l'imprenditore e il suo gruppo dirigente – che presenta alcuni modi d'agire ricorrenti. In fase conclusiva questa può essere una ulteriore ricaduta della nostra ricerca: la mente pensante delle imprese in crescita è costituita da un insieme di persone con ruoli diversi e competenze differenziate che si integrano (Figura 3.1).

Figura 3.1 Comportamenti omogenei per protagonisti diversi nelle aziende in crescita



Nelle aziende che crescono con equilibrio il vertice aziendale condivide alcuni orientamenti di fondo: decide in modo tempestivo, dimostra una costante attenzione al lungo periodo, predica e pratica la delega, si preoccupa di garantire collegamenti orizzontali tra le parti dell'organizzazione, crede e investe nel capitale umano, non diment-

ca mai le origini anzi, al contrario, le rinforza arricchendo di continuo il legame con il territorio.

Il capitale umano come motore della crescita è dato dal formarsi di un vertice aziendale che raggruppa diversi protagonisti che adottano comportamenti omogenei. È questa la modalità, facile da sintetizzare meno da attuare, che chi si avvia a intraprendere un percorso di crescita o a sostenere la crescita altrui, dovrebbe avere in mente.

Bibliografia

- Aa.Vv., *Il declino economico dell'Italia*, Mondadori, Milano, 2004.
- Airoldi G., Zattoni A. (a cura di), *Lo sviluppo imprenditoriale delle economie locali*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Amatori I., Colli A., *Impresa e industria in Italia*, Marsilio, Venezia, 1999.
- Azzariti, *I percorsi di crescita delle piccole e medie imprese. Teorie, modelli e casi aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Becattini G., *Distretti industriali e made in Italy*, Bollati Boringhieri, Milano, 1998.
- Berta G., *L'imprenditore*, Marsilio, Venezia, 2004 a.
- Boldizzoni-Serio, *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini e Associati, Milano, 1996.
- Boldizzoni, Serio (a cura di), *Innovazione e crescita nella piccola impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
- Bonfiglioli, *A metà strada fra Tokio e Francoforte. Un modello di gestione per le PMI italiane*, FrancoAngeli, Milano, 1997.
- Bonomi A., *Il capitalismo molecolare*, Einaudi, Torino, 2002.
- Castagnoli, Scarpellini, *Storia degli imprenditori italiani*, Einaudi, Torino, 2003.
- Cecchinato, Martani, Quarantino, *Sviluppare la piccola impresa. Modelli, contesti di apprendimento, casi aziendali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999.
- Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia, 2002.
- Colli A., *I volti di Proteo. Storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Bollati Boringhieri, Milano, 2002.
- Compagno C. (a cura di), *Piccole e medie imprese in transazione*, Utet, Torino, 2003.
- Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.
- Corbetta G., *Le medie imprese*, Egea, Milano, 2000.
- Cortesani A., Alberti F., Salvato C., *Le piccole imprese*, Carocci, Roma, 2004.
- Di Vittorio, *Evoluzione e funzione dell'impresa familiare*, Giappichelli, Torino, 2000.
- Gennaro, Scifo, *Parabole di imprese e imprenditori*, FrancoAngeli, Milano, 1997.

- La Rosa, Dall'Agata, Zaramella, *Il futuro delle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, 1997.
- Lanza, *Imprenditorialità e capitale sociale*, Carocci, Roma, 2002.
- Lipparini A., Lorenzoni G. (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- Marchini I., «Il governo della piccola impresa», vol. I, *ASPI/INS-EDIT*, 1995.
- Marino, *Le condizioni di sopravvivenza dell'impresa minore*, Cedam, Padova, 1999.
- Mucchetti M., *Licenziare i padroni?*, Feltrinelli, Milano, 2004.
- Onida F., Viesti, Falzoni, *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, Milano, 1992.
- Onida F., *Se il piccolo non cresce*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- Preti P., *Da un uomo solo al comando al gruppo dirigente (quarta edizione)*, Egea, Milano, 2004.
- Preti P., *L'organizzazione della piccola impresa (seconda edizione)*, Egea, Milano, 2003.
- Previtali, Aversa, *Strategie di crescita nella media impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
- Puricelli M., *Lo sviluppo organizzativo della piccola impresa (seconda edizione)*, Egea, Milano, 2004.
- Quadrio Curzio, Fortis, *Il made in Italy oltre il 2000*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- Rugafiori, *Imprenditori e manager nella storia d'Italia*, Laterza, Bari, 1999.
- Schumpeter, *L'imprenditore e la storia dell'impresa*, Bollati Boringhieri, Milano, 1993.
- Simon H.E., *Campioni nascosti*, Sperling & Kupfer, 2001.
- Simon H.A., *La ragione nelle vicende umane*, Il Mulino, Bologna, 1986.
- Stefani, Trupia, *L'impresa conviviale*, Egea, Milano, 2003.
- Tracogna, *Le problematiche di sviluppo e i percorsi evolutivi delle imprese subfor-
nitrici*, FrancoAngeli, Milano, 1999.
- Zerboni, *PMI. Gli strumenti a sostegno dello sviluppo locale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999.